

Administration de pilotage des Grands Lacs



Plan d'entreprise 2025 - 2029

*Approuvé par le Conseil d'administration de l'APGL
Le 8 octobre 2024*

Canada

Table des matières

1. Sommaire	3
2. Vue d'ensemble.....	4
2.1 Mandat.....	4
2.2 Rôle d'intérêt public	4
2.3 Vision et mission.....	4
2.4 Principales activités et programmes majeurs.....	5
2.5 Renseignements supplémentaires	6
3. Contexte opérationnel.....	6
3.1 Environnement interne	8
3.2 Environnement commercial externe	11
3.3 Conformité aux directives du gouvernement fédéral et alignement sur les priorités gouvernementales.....	15
4. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement	16
4.1 Objectifs stratégiques.....	16
4.2 Objectifs et activités	16
4.3 Risques	19
5. Aperçu de la situation financière.....	20
5.1 Résultats financiers de 2023.....	20
5.2 Principales hypothèses pour 2025-2029	20
5.3 Sensibilité des projections au changement	21
5.4 Analyse de la dette	22
Annexes	23
Annexe A : Lettre de mandat fédéral	23
Annexe B : Structure de gouvernance	26
Annexe C : Rendement et engagement du DG en matière de résultats.....	29
Annexe D : Attestation du directeur des finances	37
Annexe E : États financiers et budgets	38
Annexe F : Plan d'emprunt	42
Annexe G : Cadre d'investissement.....	44
Annexe H : Risques et réponses aux risques	45
Annexe I : Respect des lois et politiques	54
Annexe J : Priorités et orientations gouvernementales.....	57
Annexe K : Contexte opérationnel.....	62
Annexe L : Nombre de pilotes	68

1. Sommaire

L'Administration de pilotage des Grands Lacs (APGL) établit, exploite, entretient et administre un service de pilotage efficace et financièrement autonome dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. En vertu de la *Loi sur le pilotage*, elle est chargée d'assurer la sécurité des services de pilotage et des navires qui transitent sur son territoire et doit le faire de façon financièrement autonome.

La sécurité est la principale préoccupation de l'APGL et agit comme un guide pour la protection du personnel maritime, de l'environnement et du public, ainsi que de la navigation elle-même. L'APGL s'est construit un dossier de sécurité exceptionnel tout en entretenant des relations et en maintenant une communication ouverte avec les intervenants, les clients et la communauté maritime.

Priorités stratégiques

Au cours de la période de planification, l'APGL travaillera avec ses intervenants pour s'attaquer à plusieurs questions stratégiques.

L'APGL aidera Transports Canada à élaborer un système national de certification des pilotes et à mettre en œuvre une base de données commune afin de réduire le chevauchement et d'améliorer l'efficacité du traitement de la documentation nécessaire à l'administration du programme de certification actuel de l'APGL.

L'APGL collaborera étroitement avec la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent (CGVMSL) à l'élaboration de leur système d'information sur les navires. Ce système utilisera l'IA pour améliorer l'efficacité de la gestion du trafic.

L'APGL travaillera avec l'industrie maritime pour promouvoir les carrières maritimes de façon à faire face aux pénuries critiques au sein de l'industrie et aider à réduire le risque d'un nombre insuffisant de pilotes pour répondre aux besoins futurs.

L'APGL, en collaboration avec la Garde côtière américaine, examinera et mettra à jour le protocole d'entente qui régit la façon dont le pilotage sur les Grands Lacs est partagé et administré à l'échelle de la frontière.

Au cours de la période de planification, l'APGL ne prévoit pas de besoins d'emprunt. Le déménagement dans des bureaux plus grands, l'achat de nouvelles unités portables d'aide au pilotage et la mise à jour de ses capacités technologiques sont les principaux projets du plan d'immobilisations.

2. Vue d'ensemble

2.1 Mandat

L'APGL a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, avec pour mandat de mettre sur pied, de faire fonctionner, d'entretenir et d'administrer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* stipule également que les redevances de pilotage doivent être justes, raisonnables et, avec tout revenu provenant d'autres sources, suffisantes pour permettre à l'APGL d'assurer son autonomie financière. Le transport maritime dans le réseau des Grands Lacs et de la Voie maritime est indispensable à la prospérité du Canada et constitue un lien important vers les marchés internationaux. Les agriculteurs, producteurs d'acier, entreprises de construction, fabricants de produits alimentaires et producteurs d'énergie nord-américains, ainsi que les ménages canadiens, comptent sur les quelque 160 millions de tonnes métriques de matières premières et de produits finis qui sont livrés annuellement par navires dans la région des Grands Lacs.

L'APGL est une société d'État non-mandataire désignée à la partie 1 de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, elle n'a reçu aucun crédit parlementaire depuis 1995 et n'est pas admissible à des crédits futurs. Elle est exempte de l'impôt sur les bénéfices.

2.2 Rôle d'intérêt public

La prestation des services de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire soutient à la fois les objectifs économiques et environnementaux du gouvernement fédéral. Des services de pilotage sécuritaire et fiables assurent le transport des biens et des personnes et engendre des avantages économiques pour le Canada. Ces services contribuent également à servir les objectifs environnementaux en assurant le transport en toute sécurité des produits de base et des matières dangereuses. Tout en tenant compte de la diversité et de l'inclusion, et en s'alignant sur la Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement, les services soutiennent des responsabilités éthiques et sociales plus larges, favorisant ainsi une industrie maritime durable et équitable.

2.3 Vision et mission

La vision et la mission de l'APGL, telles qu'approuvées par le conseil d'administration de l'APGL (le conseil), définissent le cadre de son orientation stratégique.

Mission

L'APGL s'efforce d'offrir de façon proactive des services de pilotage maritime de qualité en collaborant avec ses intervenants, en tirant parti de la technologie et en recrutant des pilotes et du personnel compétents.

Vision

L'APGL vise à être un chef de file dans les services de pilotage maritime, qui assurent le transport de manière sécuritaire, efficace, durable et fiable des marchandises dans la région des Grands Lacs.

Valeurs

Excellence du service : Nous nous engageons à être une organisation souple, qui offre des services sûrs et de haute qualité à ses intervenants.

Axé sur les solutions : Nous faisons preuve de collaboration et de transparence, et abordons les opportunités et les défis de manière à créer de la valeur pour nos intervenants.

Prendre soin de notre personnel : Nous sommes une organisation diversifiée et inclusive, qui crée des opportunités de croissance professionnelle pour son personnel.

Prendre soin de l'environnement : Nous sommes une organisation qui valorise l'environnement et qui s'efforce de le respecter.

2.4 Principales activités et programmes majeurs

L'activité principale de l'APGL consiste à exploiter, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime destiné aux navires étrangers et canadiens assujettis au pilotage obligatoire dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert. Les services de pilotage sont dispensés principalement aux navires transocéaniques, également appelés navires étrangers. Ces navires représentent habituellement 80-85 % des affectations, les 15-20 % restants étant attribuées aux navires-citernes et navires de navigation intérieure canadiens.

La Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Voie maritime du Saint-Laurent), assure le service de la voie navigable entre Montréal et le milieu du lac Érié de la mi-mars à la fin décembre (période aussi appelée saison de navigation). Cet organisme est chargé de l'exploitation et de l'entretien de la Voie maritime (écluses, chenaux, ponts et installations connexes) de manière à assurer le passage sécuritaire et efficace des navires qui naviguent dans le réseau.

Pendant la saison de navigation, l'APGL fournit des services de pilotage principalement aux navires océaniques parce que les équipages de ces navires ne sont pas familiers avec les eaux des Grands Lacs. En dehors de cette saison, les navires canadiens continuent de naviguer sur les Grands Lacs à l'ouest du canal Welland. Les pilotes de l'APGL fournissent alors le service principalement aux navires-citernes car les autres navires canadiens sont habituellement pilotés par des titulaires d'un certificat de pilotage.

En 2011, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été modifié afin d'y introduire une exigence selon laquelle tous les officiers canadiens qui désirent exercer des fonctions de pilotage sur les Grands Lacs doivent détenir un certificat de pilotage valide délivré par l'APGL. Les officiers qui répondent à cette exigence sont appelés titulaires de certificat.

En juin 2021, dans le cadre des modifications à la *Loi sur le pilotage*, le gouvernement du Canada a commencé à introduire des changements au processus de délivrance, de suspension et d'annulation des certificats de pilotage. De concert avec Transports Canada, l'APGL a continué d'administrer le système de certificats de pilotage touchant quelque 250 titulaires. Le système a contribué à assurer que les navires canadiens assujettis au pilotage obligatoire étaient sous la conduite d'un titulaire de certificat valide lorsque les services d'un pilote externe n'avaient pas été demandés en vertu du *Règlement général sur le pilotage*.

En juin 2022, afin d'harmoniser le nouveau pouvoir administratif conformément à la *Loi sur le pilotage*, les quatre règlements régionaux de pilotage ont été regroupés sous le *Règlement général sur le pilotage*. Ainsi, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été abrogé et toutes les dispositions qu'il contenait se retrouvent maintenant à la section 3 du *Règlement général sur le pilotage*.

2.5 Renseignements supplémentaires

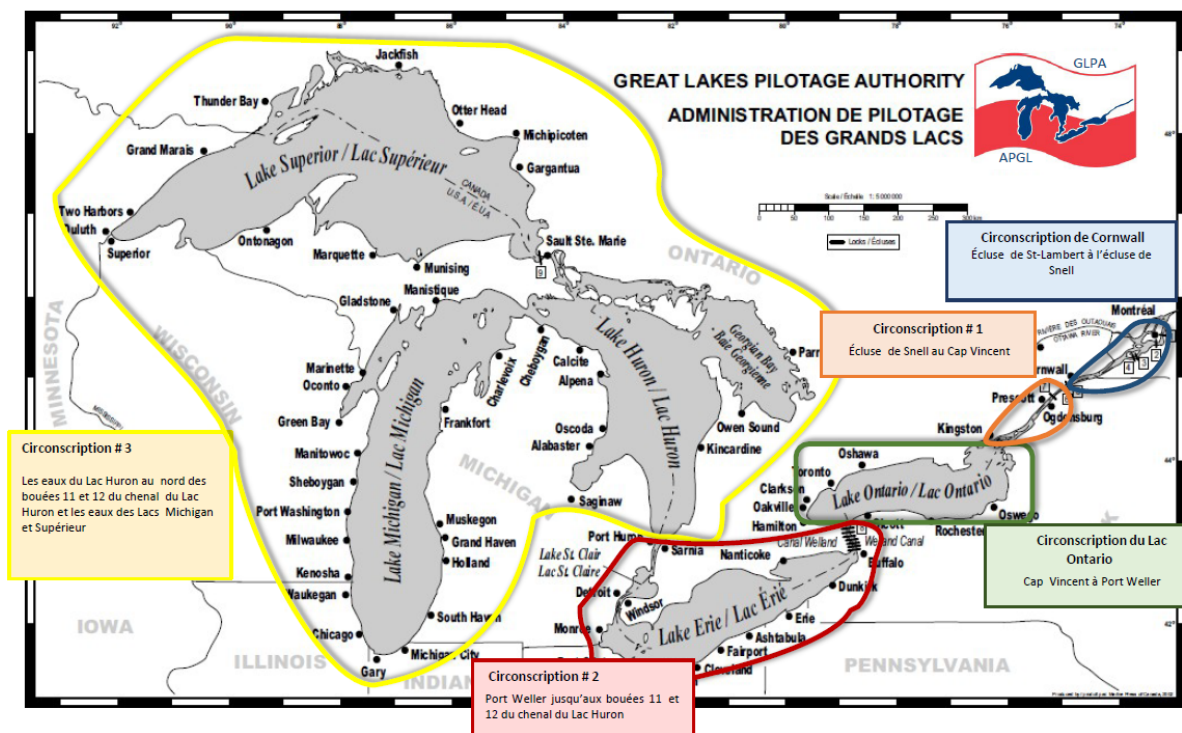
Des renseignements supplémentaires sur l'APGL sont disponibles à l'adresse suivante :

<https://www.glpa-apgl.com/fr/reports-and-documents/financial-reports/>

3. Contexte opérationnel

L'APGL compte cinq zones de pilotage obligatoire (appelées « circonscriptions ») dans la région des Grands Lacs, et une sixième au port de Churchill, au Manitoba. La carte suivante montre les cinq circonscriptions de la région des Grands Lacs.

- Circonscription de Cornwall
- Circonscription internationale n° 1
- Circonscription internationale n° 2
- Circonscription internationale n° 3
- Circonscription du lac Ontario



Étant donné que les services de pilotage dans la région des Grands Lacs sont partagés entre le Canada et les États-Unis et que l'APGL exerce ses activités à l'intérieur de la Voie maritime du

Saint-Laurent, elle collabore et se coordonne avec d'autres organismes pour assurer à ses clients des services de pilotage fiables, efficaces et rentables. Ces organismes sont notamment :

- la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la *United States Seaway Development Corporation*, qui assurent le fonctionnement des écluses et le maintien des systèmes de contrôle de la navigation dans la région;
- la Garde côtière canadienne, qui fournit des aides à la navigation;
- la Garde côtière des États-Unis, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.

Comme le Canada partage une bonne partie de la Voie maritime et des Grands Lacs avec les États-Unis, les navires qui circulent dans la région peuvent traverser la frontière internationale à de nombreuses reprises au cours d'un seul voyage. Le *Règlement général de pilotage* stipule que là où les eaux canadiennes sont contiguës aux eaux des États-Unis, un navire soumis au pilotage obligatoire peut faire appel à un pilote breveté par les États-Unis.

Voir l'annexe K pour plus d'information sur le contexte opérationnel de l'APGL, notamment en ce qui a trait à ses relations avec les associations de pilotage des États-Unis pour la prestation de services de pilotage dans la région des Grands Lacs.

3.1 Environnement interne

Structure organisationnelle, relève des pilotes et des membres de la direction

L'effectif actuel de l'APGL est présenté dans le tableau suivant.

Unité de négociation	Date d'expiration de la convention collective	Nombre d'employés par circonscription	Nombre d'employés
Pilotes			
Circonscription de Cornwall Corporation des Pilotes du Fleuve et de la Voie Maritime du Saint-Laurent	31 mars 2027	• 22 pilotes à temps plein • 2 apprentis-pilotes	• 67 pilotes à temps plein • 7 apprentis-pilotes • 5 pilotes à temps partiel
Circonscription internationale n° 1 <i>Corporation of the Upper St. Lawrence Pilots</i>	31 mars 2027	• 11 pilotes à temps plein • 0 apprenti-pilote	
Circonscription du lac Ontario <i>The Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours</i>	31 mars 2027	• 6 pilotes à temps plein • 1 apprenti-pilote	
Circonscriptions internationales n°s 2 et 3 <i>Corporation of Professional Great Lakes Pilots</i>	31 mars 2027	• 28 pilotes à temps plein • 4 apprentis-pilotes	
Répartiteurs et personnel administratif			
AFPC	30 juin 2024	Sans objet	• 8 répartiteurs à temps plein • 2 répartiteurs à temps partiel • 4 employés de bureau à temps plein • 3 employés professionnels
Personnel administratif			
Employés non syndiqués	Sans objet		• 3 cadres • 9 employés
TOTAL			107 employés

En date de septembre 2024, les quatre conventions collectives avec les pilotes avaient été ratifiées. Deux de ces conventions, celle des circonscriptions n°s 2 et 3 et celle de Cornwall, ont été ratifiées en 2023, et les deux autres, celle du lac Ontario et celle de la circonscription n° 1, ont été ratifiées en 2024. Les nouvelles conventions sont valides du 1er avril 2022 au 31 mars 2027.

En 2023, l'APGL a collaboré avec des experts en fiscalité pour déterminer si diverses allocations versées aux pilotes devraient être considérées comme des avantages imposables. Auparavant, ces allocations n'étaient pas imposables.

Par suite de l'examen des experts, il a été déterminé que ces allocations sont effectivement imposables en vertu des règlements fiscaux canadien et québécois. Par conséquent, l'APGL a révisé ses procédures en 2023 pour s'assurer que ces allocations soit imposées. Afin de compenser les pilotes pour les répercussions fiscales, l'APGL a payé et provisionné 4,2 M\$, qui ont été prélevés sur sa réserve accumulée. Ainsi, la réserve accumulée a été réduite considérablement.

La convention collective du personnel de bureau et des répartiteurs, représentés par l'AFPC, a expiré en juin 2024. L'APGL prévoit entamer les négociations au début de 2025.

En ce qui concerne le personnel de direction, l'APGL est actuellement à la recherche d'un DG. Dans l'intervalle, le président du Conseil s'acquitte de ces responsabilités.

L'APGL maintient un juste équilibre entre ses efforts de limitation des coûts et des salaires raisonnables et concurrentiels afin d'attirer et de retenir des employés compétents, surtout chez les pilotes. La relève des pilotes constitue toujours un défi pour l'APGL. Comme les autres acteurs de l'industrie maritime, elle fait face à une pénurie de personnel en raison du vieillissement de l'effectif, de la rareté des ressources et de la croissance de la demande pour ses services. Au cours des dix dernières années, l'APGL a enregistré un niveau élevé de départs à la retraite de pilotes, et un niveau similaire est prévu au cours de la période couverte par ce plan.

De 2016 à 2024, 29 pilotes ont pris leur retraite et 54 apprentis-pilotes ont été embauchés. Au cours des cinq prochaines années, on s'attend à ce que 23 autres pilotes prennent leur retraite, ce qui représente environ 30 % de l'effectif de pilotes de l'APGL (voir l'annexe L).

Il est clair qu'il faudra augmenter le nombre de pilotes pour répondre efficacement aux demandes de trafic et réduire les retards. L'APGL prévoit recruter et délivrer des brevets à un nombre important d'apprentis-pilotes au cours de la période de planification.

En 2019, le contexte opérationnel est devenu plus complexe en raison des modifications réglementaires et des exigences accrues en matière de compte-rendu par suite d'initiatives gouvernementales. L'APGL a alors entrepris un exercice d'optimisation organisationnelle axé sur le personnel de bureau. Une firme d'experts-conseils indépendante a examiné la structure organisationnelle de l'APGL et a conclu que la structure actuelle, combinée à des ressources limitées, pourrait nuire à la capacité de l'Administration à remplir son mandat et à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels actuels et futurs. En réponse, l'APGL a adopté une approche de recrutement par étapes, intégrant cinq postes équivalents temps plein dans sa structure entre 2020 et 2024. L'organisation prévoit recruter et intégrer trois postes supplémentaires en 2025, soit un commis aux opérations, un analyste des affaires et un chargé de projet. Le recrutement a commencé, avec une nouvelle embauche prévue en 2024. L'APGL a l'intention de pourvoir les deux autres postes au cours du premier trimestre de 2025. Grâce à ces ajouts, l'organisation sera mieux placée pour remplir son mandat et atteindre ses objectifs.

Hormis les départs à la retraite, l'APGL a un faible taux de roulement par rapport aux normes de l'industrie.

Autonomie financière

Après avoir puisé 4,2 M\$ dans sa réserve pour les provisions et paiements liés aux avantages imposables, l'APGL affichait un surplus accumulé de 94 293 \$ au terme de l'exercice 2023.

Le principal objectif financier de l'APGL est de générer systématiquement un excédent annuel suffisant pour assurer une réserve raisonnable. Cette réserve vise à permettre de poursuivre les opérations lors de situations imprévisibles ou de réductions importantes du trafic. Pour atteindre cet objectif, l'APGL continuera d'élaborer des redevances de pilotage annuelles suffisantes pour couvrir les dépenses d'exploitation tout en assurant une saine gestion des coûts de pilotage.

L'APGL continue d'investir dans ses programmes de formation des pilotes et des apprentis-pilotes, afin de s'adapter à l'évolution des besoins et exigences de l'industrie. Elle est déterminée à maintenir un standard de service élevé, avec un objectif de 99,9 % d'affectations sans incident.

Nombre de pilotes et capacité de pilotage

Afin d'assurer l'autonomie financière et de réduire au minimum les retards, l'APGL établit un équilibre entre la demande prévue de services de pilotage et la disponibilité d'un nombre suffisant de pilotes formés, qualifiés et brevetés.

Les navires vont et viennent dans le réseau sans horaires préétablis, et l'APGL doit prévoir un effectif de pilotes suffisant pour répondre aux fluctuations de trafic dans les zones de pilotage obligatoire de la région des Grands Lacs. L'obligation d'autonomie financière ne lui permet toutefois pas de garder en poste un effectif de pilotes pour faire face aux augmentations soudaines et temporaires de trafic.

L'APGL prévoit une augmentation de 7,7 % des affectations en 2024 par rapport à 2023, puis un nombre constant d'affectations tout au long de la période de planification. Elle continuera d'embaucher des pilotes pour remplacer ceux qui prévoient prendre leur retraite et pour en augmenter le nombre total, afin de garantir qu'un nombre suffisant soit disponible pour desservir le trafic.

Nombre de pilotes embauchés	2021 : 5
	2022 : 5
	2023 : 5
	2024 : 4

L'APGL estime qu'elle devra embaucher 26 apprentis-pilotes au cours de la période de planification. Voir l'annexe L pour plus d'information sur l'effectif proposé de pilotes.

Technologie

Au cours des cinq prochaines années, l'APGL continuera de chercher des technologies pour améliorer ses capacités. À compter de 2024, le spécialiste des technologies de l'information (TI) élaborera un système de gestion de la sécurité de l'information (SGSI) aligné sur la norme ISO 27001 afin de rendre tous les systèmes de l'Administration conformes à la politique du gouvernement du Canada et aux recommandations de l'industrie en matière de sécurité des données, de confidentialité et de gouvernance.

Le SGSI sera également aligné sur le cadre de cybersécurité du **National Institute of Standards and Technology** (NIST) afin d'assurer des pratiques rigoureuses de gestion des risques et d'harmoniser les interfaces avec les activités américaines. De plus, l'APGL s'engage à se conformer à la **Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques** (LPRPDE), afin d'assurer la protection des données personnelles et le respect des exigences en matière de protection de la vie privée dans l'ensemble de ses activités.

Le spécialiste en TI travaille également avec des chefs de file en sécurité informatique pour mettre à jour les mesures de cybersécurité, y compris la détection, la prévention et l'atténuation des menaces de cybersécurité.

3.2 Environnement commercial externe

La principale source de trafic pour l'APGL provient du transport de marchandises en vrac comme les céréales et les produits pétroliers, ainsi que d'acier et de marchandises générales. L'économie canadienne navigue dans un paysage instable. Bien que l'inflation ait montré des signes de ralentissement et que les taux d'intérêt aient baissé, le risque persistant d'incertitude économique demeure important. La situation est aggravée par l'instabilité géopolitique, en particulier en Europe et au Moyen-Orient. De plus, la fluctuation des prix de l'énergie et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement peuvent créer des problèmes pour le secteur de la logistique. Face à ces complexités, le trafic dans la région des Grands Lacs demeure difficile à prévoir. L'APGL continuera de surveiller de près les tendances économiques et commerciales et d'ajuster ses pratiques pour gérer efficacement ces incertitudes.

La présente section traite des facteurs commerciaux et environnementaux qui ont une incidence sur les activités de l'APGL.

Économie et trafic

Avec ses quelque 250 000 km² d'eaux navigables, la région des Grands Lacs est vaste. Le trafic maritime est constitué essentiellement du transport de céréales, minerais de fer, produits pétroliers, vrac sec, vrac liquide et marchandises générales. Il y a aussi des croisières de passagers. La capacité de l'APGL à prévoir exactement le volume de trafic dépend en grande partie de la rétroaction qu'elle reçoit des intervenants de l'industrie.

Les contrats de transport de conteneurs avec de nombreux ports canadiens et américains ne sont pas négociés suffisamment à l'avance pour permettre à l'APGL de prévoir les besoins pour les années à venir. Or la gestion efficace de l'effectif de pilotes dans la région des Grands Lacs est partiellement dépendante d'information fiable, exacte et reçue en temps opportun de la part des intervenants. L'APGL cherche à renforcer la collaboration avec ses clients et intervenants afin d'obtenir de meilleures données et ainsi réduire les retards et limiter les coûts.

Le nombre de pilotes et les redevances appropriées sont dictés par le trafic prévu au budget; ces deux éléments sont critiques pour l'autonomie financière de l'APGL car les salaires des pilotes sont essentiellement fixes. Comme le montre le tableau suivant, des écarts importants entre le nombre réel et le nombre prévu d'affectations sont survenus depuis dix ans.

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Nombre réel d'affectations*	8 823	9 315	8 179	9 061	9 928	8 798	7 636	7 020	7 166	7 462
Nombre prévu d'affectations*	9 616	9 616	9 105	8 084	8 076	7 700	7 067	6 700	6 531	6 100
Écart	8,2%	3,1%	10,2%	12,1%	22,9%	14,3%	8,1%	4,8%	9,7%	22,3%

* Nombre d'affectations effectuées pendant la saison de navigation, sans compter le travail au cours de l'hiver.

En date de juillet 2024, une augmentation de 6 % des affectations a été observée par rapport à 2023. Alors que les affectations pour les navires canadiens ont diminué de 10 %, celles pour les navires étrangers ont augmenté de 11 %. La répartition des affectations par type de navire à ce moment était la suivante :

- Vraquiers : 42 %
- Pétroliers : 32 %
- Navires de marchandises diverses : 19 %
- Navires de croisière : 4 %
- Autres : 3 %

L'APGL s'attend à ce que cette tendance se maintienne pour le reste de l'année 2024 et prévoit terminer l'année avec 9 500 affectations (à l'exclusion des travaux d'hiver). Cela représente une augmentation globale de 7,7 % par rapport à l'année précédente. On s'attend également à ce que le nombre d'affectations en 2025 soit similaire, soit 9 500 pour l'année.

Protocole d'entente avec la Garde côtière des États-Unis

En 2013, un protocole d'entente a été conclu entre la Garde côtière des États-Unis et l'APGL. Le protocole décrit où et comment des services de pilotage coordonnés doivent être fournis par ces deux parties dans la région des Grands Lacs. Il définit également les règles convenues pour la répartition des pilotes et des services de bateaux-pilotes, ainsi que les zones où les services de pilotage seront fournis par chaque partie et la façon dont ils seront partagés. Les pratiques comptables pour les services de pilotage fournis dans les différentes circonscriptions sont également contenus dans le document.

L'APGL travaille actuellement avec la Garde côtière des États-Unis à la mise à jour et à la modernisation du protocole afin de s'assurer que l'industrie maritime de la région des Grands Lacs continue de recevoir des services de pilotage sûrs et efficaces.

Relations avec les intervenants de l'industrie

L'APGL priorise et valorise ses relations avec les clients et intervenants de l'industrie. L'engagement de l'organisation à comprendre leurs besoins et à y répondre se reflète dans ses interactions constantes avec eux. Le sondage sur la satisfaction de la clientèle terminé en 2024 a indiqué que, bien que la satisfaction globale reste favorable, il y a eu une légère baisse par rapport au sondage antérieur. En réponse aux préoccupations soulevées, l'APGL a formulé des plans d'action en consultation avec ses clients et travaille à leur mise en œuvre.

Pour favoriser un dialogue ouvert et entretenir de bonnes relations, l'APGL tient des réunions annuelles pour soutenir les relations avec la clientèle. Notamment, avant de finaliser les redevances de pilotage, l'organisation utilise ces réunions pour solliciter les commentaires des clients. Reconnaissant l'importance d'une rétroaction continue, l'APGL prévoit mener un autre

sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2025. Cela donnera à l'organisation une occasion additionnelle d'évaluer son rendement et de cerner les points à améliorer. L'APGL prévoit mener régulièrement de tels sondages afin de rester alignée sur l'évolution des besoins et des attentes de ses intervenants.

L'APGL utilise la technologie pour améliorer les services qu'elle offre à l'industrie. En 2024, l'organisation a déployé dans son système de répartition un portail destiné aux agents maritimes. Le portail permet à ceux-ci de communiquer avec les répartiteurs de l'APGL en temps réel et d'entrer des prospects de navires en ligne, ce qui met à jour automatiquement le système de répartition. Les agents ont également un accès en temps réel à la position de leurs navires, telle qu'elle est vue par l'équipe de répartiteurs de l'Administration.

Refonte de la Loi sur le pilotage

Les modifications à la *Loi sur le pilotage* ont reçu la sanction royale en juin 2019 et les dispositions de la loi modifiée sont entrées en vigueur selon les quatre étapes suivantes :

- Restructuration de la loi et introduction des dispositions sur le travail et la gouvernance (décret n° 1, août 2019);
- Supervision et application (décret n° 2, mars 2019);
- Redevances de pilotage (décret n° 3, juin 2020);
- Règlement et opérations (décret n° 4, juin 2021).

L'APGL continue de collaborer avec Transports Canada et les autres Administrations de pilotage pendant la période de transition vers la *Loi sur le pilotage* modifiée. Elle a présenté des commentaires au ministère sur toutes les propositions et s'est engagée à travailler avec les fonctionnaires afin d'assurer une transition en douceur pour toutes les parties concernées. L'APGL entend se tenir au courant des changements, évaluer leur incidence sur son organisation et y répondre de manière appropriée. Il s'agira d'apporter des ajustements internes ou de travailler avec Transports Canada afin de minimiser les impacts et d'optimiser les possibilités.

Le 9 juin 2022, les quatre règlements de pilotage régionaux ont été regroupés dans le *Règlement général de pilotage*, qui contient des modifications administratives permettant d'harmoniser le pouvoir du ministre avec la loi révisée. Par conséquent, le *Règlement de pilotage des Grands Lacs* a été abrogé et toutes les dispositions qu'il contenait se retrouvent maintenant à la section 3 du *Règlement général de pilotage*.

Avec l'ensemble de ses intervenants et ses clients, l'APGL travaille de concert avec Transports Canada à l'élaboration d'un programme national de certificats de pilotage. Le programme de certificats de l'APGL a contribué au maintien des normes de sécurité les plus élevées dans la région des Grands Lacs.

- Transports Canada obligera les Administrations de pilotage à mettre en œuvre un système de gestion de la qualité dans leur organisation. Alors que Transports Canada est à compléter ces nouvelles exigences relatives à l'élaboration d'un tel système, l'APGL s'efforce de respecter l'échéancier prévu pour la mise en œuvre.

L'APGL a embauché un gestionnaire de la qualité qui, en collaboration avec Transports Canada, veillera à l'élaboration et à la gestion de ce système. Les paramètres finaux du programme devraient être publiés en 2025.

Enjeux liés aux changements climatiques

Les changements climatiques ont fait augmenter la fréquence et la gravité des conditions météorologiques défavorables, comme les forts vents, les conditions de glaces extrêmes et les niveaux d'eau élevés. Ces événements entraînent des problèmes opérationnels importants pour l'APGL, qui s'efforce d'offrir des services de pilotage sécuritaires, efficaces et rentables. Par exemple, lorsque des conditions de glaces extrêmes empêchent les bateaux-pilotes de transporter les pilotes aux navires, ceux-ci doivent demeurer à bord plus longtemps et embarquer ou débarquer en aval de la rivière, où les conditions sont plus sécuritaires. Cela réduit la disponibilité des pilotes et entraîne une augmentation des coûts.

La gestion des niveaux d'eau représente un autre défi. Au printemps, la fonte des glaces et les précipitations abondantes peuvent entraîner des niveaux d'eau supérieurs à la normale. En d'autre temps, les conditions météorologiques peuvent provoquer une baisse des niveaux. Afin de maintenir ces niveaux près de la normale, l'organisme directeur bilatéral canado-américain (Commission mixte internationale) surveille de près la situation et impose une augmentation ou une réduction du débit dans le fleuve Saint-Laurent. Ces mesures peuvent forcer les navires à réduire leur vitesse, ce qui prolonge la durée des voyages, réduit la disponibilité des pilotes et entraîne une augmentation des coûts de pilotage. Pour aider à prévenir ces incidences, l'APGL et ses pilotes fournissent une expertise précieuse à la Voie maritime du Saint-Laurent et à la Commission mixte internationale dans leur suivi de la situation des niveaux d'eau.

L'APGL est déterminée à travailler avec ses partenaires et intervenants de l'industrie pour identifier et mettre en œuvre des pratiques et des politiques qui permettront d'atteindre les objectifs de lutte contre les changements climatiques établis par le gouvernement. En tant que partie intégrante de l'Autoroute H₂O (la principale route commerciale par voie d'eau qui relie l'intérieur de l'Amérique du Nord aux marchés mondiaux par les Grands Lacs et la Voie maritime du Saint-Laurent), l'APGL aide la Voie maritime à élaborer son système d'information sur les navires. Ces travaux permettront de mieux prévoir les besoins en matière de transit des navires et d'atteindre l'objectif ultime en déterminant les zones où les impacts environnementaux pourraient être réduits.

L'APGL travaillera également avec Transports Canada à l'élaboration d'un cadre canadien pour les corridors de navigation écologiques. (Un corridor de navigation écologique est une route maritime où les navires et les ports collaborent pour réduire les émissions de gaz à effet de serre en utilisant des carburants plus propres, des technologies et des pratiques visant à promouvoir un transport maritime durable et respectueux de l'environnement.)

Alors que l'industrie maritime s'efforce de relever les enjeux de la crise climatique, l'APGL examine activement d'autres avenues où son expertise pourrait être utile.

Technologie

Les clients de l'APGL provenant de l'étranger continuent d'accroître leur utilisation du Système d'information sur le tirant d'eau, qui fournit aux navigateurs de meilleurs renseignements sur les dégagements sous quille afin d'assurer un transit sécuritaire dans la Voie maritime du Saint-Laurent. Les pilotes de l'APGL ont été étroitement associés aux essais qui ont facilité l'adoption de cette technologie par les clients.

Tout au long de la période de planification, l'APGL continuera de travailler avec les intervenants et les clients afin de rechercher et d'élaborer des approches fondées sur la technologie visant à

coordonner les services de pilotage. L'organisation est déterminée à améliorer continuellement l'efficacité et l'efficacité de ses opérations.

3.3 Conformité aux directives du gouvernement fédéral et alignement sur les priorités gouvernementales

L'APGL se conforme à toutes les directives fédérales en respectant les intentions et l'esprit des priorités du gouvernement. Elle appuie une gouvernance ouverte et transparente en consultant régulièrement ses intervenants et en utilisant son site web pour communiquer de manière proactive l'information au grand public.

Le transport efficace et sécuritaire par navires sur les Grands Lacs soutient la croissance économique et la prospérité pour tous les Canadiens. Les industries qui comptent sur ce transport créent des emplois, accroissent les possibilités économiques et permettent aux entreprises canadiennes d'élargir leur marché. L'APGL contribue au transport des marchandises et des personnes de façon sécuritaire et efficace tout en veillant à la protection de l'environnement. Le pilotage joue un rôle de premier plan en assurant qu'il ne se produit pas de désastre environnemental provenant des navires dans les eaux canadiennes. Les services de pilotage de l'APGL bénéficient aux Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, une industrie touristique dynamique, et l'infrastructure locale.

Voir l'annexe I pour plus d'information sur la conformité aux lois fédérales et l'annexe J pour plus d'information sur l'alignement de l'APGL sur les priorités gouvernementales.

Examens spéciaux, études et autres audits du Bureau du vérificateur général fédéral

Dans un rapport d'examen spécial effectué en 2018, le Bureau du vérificateur général du Canada a relevé des lacunes importantes dans les processus de surveillance par le Conseil, de nomination des administrateurs, et de contrôle des passages de navires canadiens. Le rapport contenait dix recommandations. Le Conseil et la direction ont donné suite à celles-ci, sauf une, soit celle concernant la nécessité d'effectuer un examen des zones de pilotage obligatoire. L'examen est reporté étant donné que la responsabilité d'établir les zones de pilotage obligatoire a été transférée de l'APGL au ministre des Transports en vertu de l'alinéa 52 f) de la *Loi sur le pilotage*.

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue également un audit annuel des états financiers de l'APGL. Il vérifie que ceux-ci reflètent avec exactitude les résultats d'exploitation et la situation financière, et s'assure que les transactions ont été effectuées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et à la partie X (sociétés d'État) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'APGL a reçu une opinion sans réserve et ses états financiers audités de 2023 sont disponibles en ligne.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'APGL effectue périodiquement des audits internes afin de renforcer la reddition de comptes, la gestion des risques, la gestion des ressources et la saine gouvernance. Dans le cadre de son audit de 2023, l'APGL a actualisé son plan d'audit pluriannuel axé sur les risques. Une fois la mise à jour terminée, l'APGL effectuera l'audit de son programme de gestion des risques en 2024.

Empreinte environnementale, sociale et de gouvernance

Au cours de la période couverte par ce plan, l'APGL continuera d'évaluer son empreinte environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) afin de satisfaire aux priorités

gouvernementales et aux normes de l'industrie. L'organisation a déjà pris plusieurs mesures pour atteindre cet objectif : son empreinte environnementale a été examinée et tous les travaux contractuels sont attribués à des fournisseurs qui répondent aux normes ESG. L'APGL s'efforce d'harmoniser ses politiques et ses pratiques internes avec les directives et les priorités du gouvernement au fur et à mesure qu'elles sont publiées.

L'organisation s'engage à investir dans des solutions qui réduisent son empreinte carbone, à établir un milieu de travail sain, sécuritaire, inclusif et attentif, et à intégrer les considérations ESG dans tous les processus stratégiques et de gouvernance.

L'APGL soumettra son rapport au GIFCC à la fin de 2024.

4. Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement

4.1 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de l'APGL pour la période de planification quinquennale consistent à :

- Établir, exploiter, maintenir et administrer, dans l'intérêt de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région dont elle est chargée;
- Fournir ces services dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre l'autonomie financière et à maîtriser les coûts;
- Contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral applicables à l'industrie maritime dans la région des Grands Lacs.

4.2 Objectifs et activités

Conformément à son plan stratégique, l'APGL a recensé quatre objectifs principaux et a déterminé les activités connexes pour guider l'organisation au cours de la période de planification.

Être un employeur et un partenaire de choix

L'APGL vise à créer une organisation centrée sur les personnes et les clients, et être à la fois un employeur et un partenaire de choix dans le domaine maritime. Pour ce faire, elle entend poursuivre ses efforts pour établir des partenariats avec les établissements de formation et les intervenants de l'industrie afin d'attirer de nouveaux talents. Elle créera ainsi un bassin durable de talents pour les rôles essentiels, notamment ceux de pilotes et de répartiteurs, ainsi que d'autres postes clés de dirigeants et de personnel administratif.

L'APGL s'efforce d'avoir un personnel engagé et une culture organisationnelle positive. Elle prévoit d'atteindre cet objectif grâce à des communications plus régulières et ouvertes avec le personnel et les pilotes. De plus, pour s'assurer qu'elle peut s'acquitter de façon fiable de ses priorités stratégiques et opérationnelles, elle renforcera sa capacité d'assurer que la planification des talents et de la relève est en place.

L'APGL entend également prendre les mesures suivantes au cours de la période de planification :

- Mettre en œuvre les différentes phases de son plan visant ses futurs systèmes informatiques et réduire les risques sans cesse croissants à la cybersécurité;

- Envisager le rapatriement des fonctions de répartition dans la circonscription internationale n° 3 présentement assurées par les pilotes des États-Unis;
- Recruter du personnel additionnel dans le cadre de l'initiative d'optimisation organisationnelle, notamment pour les postes clés de direction;
- Continuer d'élaborer des plans de relève de la direction;
- Continuer de travailler en partenariat avec les syndicats de pilotes pour régler les enjeux opérationnels.

Après avoir mené un sondage sur l'engagement des employés de 2020 et mis en œuvre les plans d'action pour combler les lacunes, l'APGL s'apprête à mener en 2024 un autre sondage sur l'engagement des employés afin d'évaluer les progrès et de continuer à favoriser un environnement de travail positif.

Offrir un service sûr, fiable et innovant

L'APGL vise à être proactive et souple dans la prestation de services de pilotage maritime sûrs, fiables et efficaces. Elle continuera de travailler avec les intervenants de l'industrie dans le but de réduire au minimum les retards évitables dans les services de pilotage. Cela comprend le maintien d'un solide dossier de sécurité, soit un taux de 99,9 % d'affectations sans incident. Cela nécessitera également de travailler avec ses homologues américains pour harmoniser les processus et les pratiques afin d'offrir un service plus homogène aux intervenants. L'APGL s'est également engagée à travailler avec les autres Administrations de pilotage et Transports Canada au cours de la période couverte par ce plan pour s'assurer que le secteur peut faire une transition harmonieuse vers le nouvel environnement réglementaire et de certification.

L'APGL entend également prendre les mesures suivantes au cours de la période de planification :

- Recruter et former un nombre approprié d'apprentis-pilotes;
- Réviser et mettre à jour le programme d'assurance de la qualité du pilotage et le programme de formation des apprentis-pilotes en tenant compte des exigences opérationnelles et des tendances actuelles;
- Mener un sondage annuel auprès des employés et, en fonction des résultats, élaborer et mettre en œuvre des plans d'action pour apporter des améliorations;
- Atteindre l'objectif de moins de 4 000 heures de retards aux navires;
- S'assurer qu'un nombre suffisant de passages de navires canadiens est vérifiés afin de démontrer que ceux-ci transitent sous la conduite d'un titulaire de certificat valide;
- Élaborer des stratégies de redevances de pilotage qui généreront des revenus suffisants pour générer des excédents annuels permettant de maintenir une réserve financière raisonnable.

Créer de la valeur pour les intervenants

Cet objectif stratégique est axé sur la création de valeur pour l'organisation et pour les intervenants grâce à une configuration opérationnelle efficace, efficiente et réactive.

Pour la période couverte par ce plan, cela inclut les activités suivantes:

- Élaborer et mettre en œuvre un plan de service des TI numérique, qui comprendra la création d'un sous-comité des TI sous l'égide du comité de vérification;¹
- Accroître les fonctions, systèmes et processus d'intelligence d'affaires de façon à combler les lacunes et gérer les tendances et les besoins du secteur dans la région des Grands Lacs;
- Mettre à jour la politique et la stratégie de réserve financière afin d'assurer que les ressources sont gérées de manière à soutenir l'autonomie financière et à assurer la résilience financière.

Approfondir les relations et l'engagement avec l'industrie

L'APGL est déterminée à approfondir et à maintenir ses relations avec les intervenants, afin de renforcer à la fois l'excellence du service et sa réputation organisationnelle.

Pour atteindre cet objectif, l'APGL entend :

- Appuyer le cadre de réforme de la *Loi sur le pilotage* de même que le cadre réglementaire national de pilotage maritime, ce qui comprend :
 - se conformer à la transition des fonctions réglementaires vers Transports Canada,
 - élaborer son système de gestion de la qualité;
- Continuer de mettre en œuvre les mesures élaborées en réponse au sondage sur la satisfaction de la clientèle mené au quatrième trimestre de 2023;
- Appuyer l'initiative du système d'information sur les navires de la Voie maritime, ce qui comprend :
 - transmettre des données essentielles aux STM de la Voie maritime afin d'optimiser la structure du trafic, d'améliorer l'efficacité globale et de réduire les retards,
 - améliorer les prévisions de disponibilité des pilotes grâce à une meilleure visibilité des horaires de pilotage et des prévisions d'arrivée des navires afin de mieux répondre à la demande,
 - améliorer la capacité d'anticiper les répercussions opérationnelles à court terme et d'ajuster la planification en conséquence,
 - fournir des informations en temps réel aux navires pour leur permettre de modifier leur plan de voyage et ainsi éviter les périodes de forte demande,
 - en tant qu'intervenant clé, offrir un banc d'essai pratique pour affiner cette capacité;
- Examiner le rendement du portail des agents qui a été mis en ligne en 2024 dans le système de répartition de l'APGL.

¹ Reconnaisant les risques importants associés à la mise en œuvre et à l'utilisation des TI, le sous-comité sera chargé de superviser l'identification et l'atténuation de ces risques, appuyant ainsi l'élaboration par l'organisation de services de pilotage et d'opérations commerciales de premier ordre.

4.3 Risques

L'APGL est déterminée à recenser les risques, les évaluer et les atténuer au besoin. À cette fin, elle applique à son processus de planification stratégique une méthode de gestion des risques d'entreprise (GRE) et assure constamment un suivi des risques recensés. Le Conseil estime que de façon générale les risques de l'APGL sont bien gérés et que les mesures d'atténuation correspondantes sont efficaces.

Tout au long de la période de planification, l'APGL surveillera les principaux secteurs de risque qui suivent.

Planification de la relève à la direction

L'APGL a connu et continuera de connaître des changements au niveau de la haute direction. Cela présente des risques organisationnels inhérents. Le recrutement d'un DG est un élément clé. Jusqu'à ce qu'un DG permanent soit nommé, le président du Conseil d'Administration agira à ce titre par intérim. L'APGL élabore actuellement un plan solide pour prévoir les changements de personnel clé afin d'assurer des opérations commerciales sans heurt. Afin d'atténuer ces risques et d'assurer la continuité et l'efficacité de ses opérations, l'APGL est profondément engagée dans le recrutement stratégique, l'intégration efficace et la formation complète pour ces rôles de direction essentiels.

Négociations collectives

La convention collective avec l'AFPC (répartiteurs et personnel de bureau) a expiré en juin 2024, et l'APGL prévoit entamer les négociations en vue d'une nouvelle convention au début de 2025. Il y a un risque que l'absence d'entente au cours de ces négociations entraîne une grève. Une grève perturberait les opérations, ce qui pourrait entraîner des retards de service, une augmentation des coûts d'opération et des relations tendues avec les principaux intervenants. Des interruptions de travail prolongées pourraient également nuire à la stabilité financière de l'APGL et à sa capacité de respecter ses obligations, posant ainsi un risque pour le rendement global de l'organisation.

Autonomie financière

L'APGL disposait d'une réserve accumulée de 94 293 \$ à la fin de 2023. En tant que tel, le principal risque financier de l'organisation découle de sa marge de manœuvre financière limitée à l'heure actuelle. Étant donné que la *Loi sur le pilotage* exige que l'APGL maintienne son autonomie financière, le faible niveau de réserve augmente sa vulnérabilité aux perturbations opérationnelles, aux augmentations de coûts imprévues ou aux réductions importantes du trafic. Ultimement, la capacité de l'APGL à remplir son mandat pourrait être affectée par la situation.

Nombre de pilotes

Selon la Fondation des carrières maritimes canadiennes, 43 % du personnel maritime prendra sa retraite au cours des 10 prochaines années. Parmi ces futurs retraités, 47 % sont des officiers de pont, ce qui laisse environ 19 000 emplois à pourvoir à bord des navires canadiens. L'industrie fait face à une grave pénurie de main-d'œuvre parce que le nombre de diplômés des instituts maritimes au Canada est inférieur au nombre de marins qui prennent leur retraite chaque année. On estime que cette pénurie prévue de personnel est critique, particulièrement pour les postes exigeant un brevet de capitaine au long cours ou de capitaine à proximité du littoral.

5. Aperçu de la situation financière

5.1 Résultats financiers de 2023

- L'APGL a enregistré des revenus de 45,3 M\$, une diminution de 0,7 M\$ par rapport à 2022. Cette diminution est principalement attribuable à une baisse de 5 % du nombre d'affectations.
- L'APGL a enregistré des dépenses de 52,0 M\$, soit une augmentation de 8,1 M\$ par rapport à 2022. La majorité de ces dépenses comprennent les salaires, avantages sociaux et frais de déplacement des pilotes, ainsi que les services de bateaux-pilotes, qui sont directement liés aux services rendus aux navires et soumis à des fluctuations en fonction de la demande. Les salaires et avantages sociaux des pilotes ont augmenté de 6,2 M\$ en 2023, principalement en raison des nouvelles conventions collectives négociées au cours de l'exercice et d'une provision non récurrente de 4,2 M\$ pour les avantages imposables révisés des années 2019 à 2022.

Après avoir tenu compte des variations des revenus et des dépenses, l'APGL a enregistré une perte d'exploitation de 6,7 M\$ en 2023, ce qui a réduit son surplus accumulé à 94 293 \$.

L'objectif de l'APGL est de générer suffisamment d'excédents annuels au cours de la période de planification pour constituer une réserve raisonnable de 10 M\$ d'ici la fin de l'exercice 2029.

Cette réserve servira à investir dans de nouveaux biens afin de remplacer ceux qui approchent de leur fin de leur vie utile, assurant ainsi une efficacité opérationnelle continue. De plus, la réserve fournira une marge de manœuvre pour gérer les fluctuations économiques potentielles, tant au Canada qu'à l'échelle mondiale, qui pourraient avoir une incidence sur les opérations maritimes. Elle aidera également à atténuer les risques associés à la volatilité du trafic, permettant ainsi à l'APGL de maintenir son standard de service élevé.

Enfin, une partie de la réserve sera affectée au financement d'initiatives visant à remédier aux pénuries de main-d'œuvre, assurant ainsi la capacité de l'APGL de respecter ses engagements opérationnels. Cette planification financière permettra à l'APGL de relever les défis futurs tout en maintenant ses services.

5.2 Principales hypothèses pour 2025-2029

L'APGL prend en compte divers éléments, financiers et non financiers, dans la préparation de ses prévisions et budgets. Les hypothèses qui suivent sont utilisées pour la préparation des budgets de la présente période de planification :

Affectations de pilotage

Se fondant sur les discussions avec les intervenants de l'industrie et les tendances observées dans le trafic à ce jour, l'APGL prévoit un total de 9 500 affectations de pilotage pour la saison de navigation 2024 (excluant les travaux d'hiver). Cela représente une augmentation de 7,7 % par rapport à 2023. Pour 2025, l'APGL prévoit le même nombre d'affectations, et prévoit que cette estimation se maintiendra pour les autres années prévues à ce plan d'entreprise. Cependant, vu

les difficultés inhérentes en matière de prévisions déjà énoncées, il est difficile de prévoir plus d'un an à l'avance.

Redevances de pilotage

Les revenus de l'APGL proviennent principalement des redevances de pilotage. Pour 2025, elle prévoit une augmentation de 4,0 % de ces redevances, suivie d'augmentations annuelles de 2,0 % de 2026 à 2029.

Vu qu'elle entend continuer de recruter et former des apprentis-pilotes au rythme actuel, l'APGL maintiendra la redevance supplémentaire de 5 % pendant toute la période de planification.

Effectif et augmentations salariales

Les prévisions en matière de départs à la retraite et de nouvelles embauches de pilotes se trouvent à l'annexe L, *Nombre de pilotes*. L'effectif actuel de répartiteurs et de personnel de bureau syndiqué restera le même pendant la période de planification.

Les conventions collectives avec les pilotes viendront à expiration en mars 2027. Les négociations avec l'AFPC sont prévues pour le début de 2025. Les hypothèses concernant les augmentations salariales pendant la période de planification sont les suivantes :

Groupe	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pilotes	0,0 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
AFPC	7,6 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Non syndiqués	4,0 %	6,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %

5.3 Sensibilité des projections au changement

Les principales dépenses de l'APGL sont sous forme de salaires et d'avantages sociaux, de frais de bateaux-pilotes et d'autres obligations contractuelles. Des fluctuations majeures du nombre d'affectations de pilotage entraînent donc des répercussions importantes sur ses résultats financiers.

En appliquant ce modèle revenus/dépenses au volume d'affectations indiqué dans le tableau ci-après, on peut voir que les revenus provenant du pilotage, les dépenses d'exploitation, et l'excédent ou le déficit de l'APGL au cours de la période de planification pourraient varier comme suit.

Variation du nombre d'affectations	Variation des revenus de pilotage	Variation des coûts d'exploitation	Effet sur l'excédent ou le déficit
Réduction de 15 % du trafic	(7,2 M\$)	(1,2 M\$)	(6 M\$)
Augmentation de 15 % du trafic	7,1 M\$	2,6 M\$	4,5 M\$

5.4 Analyse de la dette

Il n'existe pas de dette à long terme autre que le contrat de location du siège social et les avantages sociaux du personnel. Se fondant sur les résultats financiers budgétés pour la période de planification, l'APGL n'a aucune inquiétude quant à sa capacité de couvrir ces dettes.

Annexes

Annexe A : Lettre de mandat fédéral

L'APGL fonctionne conformément au mandat prescrit par la Loi sur le pilotage ainsi que selon les lignes directrices énoncées dans la lettre de l'honorable Omar Alghabra, ancien ministre des Transports, adressée au président du Conseil le 6 septembre 2022.



Le 6 septembre 2022

Capitaine James Pound
Président du conseil d'administration
Administration de pilotage des Grands Lacs
jpound@glpa-apgl.com

Capitaine Pound,

Comme vous le savez, par suite des élections générales de 2021, j'ai eu l'honneur d'être reconduit comme ministre des Transports. Mes priorités ont été décrites dans la lettre de mandat que le premier ministre m'a remise en décembre 2021, et je vous écris aujourd'hui pour vous exposer mes attentes quant à la façon dont l'Administration de pilotage des Grands Lacs (l'APGL) contribuera à concrétiser ces priorités.

En tant que ministre responsable de l'APGL devant le Parlement, je m'engage à poursuivre notre relation productive afin de faire en sorte que le réseau de transport du Canada soit sûr, sécurisé, efficace et respectueux de l'environnement. Je suis conscient que l'APGL a connu une baisse significative de fréquentation en raison de la pandémie de la COVID-19 et je suis sensible aux efforts qu'elle a déployés pour transformer ses activités et continuer à fonctionner en toute sécurité pendant cette période sans précédent.

Lorsque j'ai été reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports, ma priorité était de faire respecter les exigences en matière de vaccination dans l'ensemble du secteur des transports sous réglementation fédérale. Je vous remercie de l'engagement dont vous avez fait preuve en élaborant et en mettant en œuvre la politique de vaccination de votre Société. Ensemble, nous avons atténué les répercussions de l'infection et la gravité de la maladie pour les voyageurs et les travailleurs du secteur des transports, et nous avons augmenté le taux d'utilisation des vaccins, élargissant ainsi la protection sociétale. À mesure que la situation de la COVID évolue, nous continuons à ajuster nos mesures en conséquence, comme nous l'avons fait en juin de cette année. J'apprécie la collaboration constante de la Société alors que notre réponse à la COVID-19 continue d'évoluer à mesure que nous en apprenons davantage sur ce virus.

S'assurer que les biens et les personnes peuvent se déplacer efficacement dans tout le pays grâce à des chaînes d'approvisionnement et des réseaux de transport robustes et fiables est une autre priorité clé réitérée dans le budget 2022. L'APGL est un maillon important dans la chaîne d'approvisionnement du Canada. Je suis convaincu que la Société s'efforcera de réduire et de prévenir les goulots d'étranglement dans le réseau de transport du Canada. Je vous encourage à collaborer avec mes fonctionnaires pour veiller à ce que l'APGL demeure prête à atténuer de façon proactive les nouveaux incidents et dangers, y compris les menaces à la cybersécurité, et à y réagir.

La lutte contre les changements climatiques est la pierre angulaire du plan du gouvernement du Canada en vue de rebâtir l'économie, de créer des emplois pour la classe moyenne et de veiller à ce que l'industrie demeure concurrentielle. La *Loi sur la responsabilité en matière de carboneutralité* a enchâssé dans le cadre législatif les efforts que le Canada déploie pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre au niveau net zéro d'ici 2050. Je m'attends à ce que l'APGL cherche des occasions de faire progresser les mesures qui contribuent à la transition du Canada vers des émissions nettes zéro, notamment en accélérant la transition vers des véhicules à émissions nulles et en prenant en compte les objectifs liés à cette cause dans toutes ses activités.

Dans le cadre de la stratégie gouvernementale de lutte contre les changements climatiques, le budget 2021 a annoncé que les sociétés d'État du Canada feraient preuve de leadership en matière climatique en adoptant les normes du *Task Force on Climate Related Financial Disclosures* (ou Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat), ou des normes plus rigoureuses et acceptables. J'invite l'APGL à commencer à rendre compte de ses risques financiers liés au climat d'ici 2024.

Un autre pilier du plan du gouvernement est de continuer à s'attaquer aux profondes inégalités et disparités systémiques qui persistent dans le tissu de notre société. Je m'attends à ce que l'APGL nous accompagne alors que nous avançons plus vite et plus loin sur la voie de la réconciliation, en particulier grâce à un partenariat et une collaboration concrète avec les collectivités autochtones locales. En ce qui concerne les sociétés d'État, cela devrait inclure, entre autres, la consultation auprès des collectivités autochtones, s'il y a lieu, et l'intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification de l'organisation.

La diversité et l'équité au sein de l'effectif de l'APGL amélioreront sa capacité à réaliser tous ses objectifs, et je m'attends à ce que l'APGL, lorsqu'elle s'engage dans un processus d'embauche, mette en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. J'espère que l'APGL veillera toujours à faire sa part, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, pour contribuer à rendre le système de transport plus accessible aux personnes handicapées.

Je reste également attaché à des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite afin d'attirer des candidats qualifiés pour les postes de gouvernance et de direction dans le portefeuille des transports. Les candidats doivent également refléter la diversité du Canada en ce qui a trait aux langues, aux régions, aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, membres de minorités visibles et personnes handicapées) ainsi que des membres des groupes ethniques et culturels. À titre de président, vous serez invité à participer à ces processus de nomination pour votre organisation, et votre apport m'aidera à formuler des recommandations finales à la gouverneure en conseil.

En ce qui a trait aux priorités du gouvernement énoncées dans la présente lettre, je m'attends à ce que vos objectifs à court, moyen et long terme soient clairement énoncés dans vos prochains plans d'entreprise et que les progrès vers ces objectifs soient décrits dans vos rapports annuels subséquents. Dans la mesure où cela est du ressort de l'APGL, je vous demande aussi de veiller à ce que les futurs plans d'entreprise soient préparés suffisamment tôt, avec les meilleurs renseignements disponibles à ce moment-là, pour permettre un examen et une approbation en temps opportun.

Il est essentiel que les objectifs de rendement de la société, du conseil d'administration et de la première dirigeante s'inscrivent dans un cadre cohérent. Je demande que les mesures que vous élaborez pour évaluer le rendement de votre première dirigeante soient conformes aux pratiques exemplaires en matière d'élaboration d'objectifs précis et mesurables, fondés sur des comportements observables dans les domaines où votre première dirigeante peut exercer une influence suffisante pour obtenir les résultats souhaités. La justification de l'évaluation globale de votre première dirigeante doit clairement répertorier les raisons pour lesquelles votre conseil d'administration attribue cette évaluation et les objectifs de rendement qui ont été les plus importants pour parvenir à cette décision.

Comme toujours, les obligations juridiques, fiduciaires et éthiques des titulaires de charges publiques demeurent. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés dans la déclaration du premier ministre sur un gouvernement ouvert et responsable. Tous les conseils d'administration devraient veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment en permanence aux lois pertinentes, aux politiques du Conseil du Trésor, aux directives de la gouverneure en conseil et aux directives ministérielles.

C'est un honneur de servir les Canadiens en tant que ministre des Transports et un privilège de pouvoir travailler avec des partenaires clés comme l'APGL.

Je vous prie d'agréer, Capitaine Pound, mes salutations distinguées,



L'honorable Omar Alghabra, C.P., député
Ministre des Transports

Annexe B : Structure de gouvernance

Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration relève du ministre des Transports, il est composé du président et de cinq autres administrateurs. Le président est nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports, conformément à l'article 105 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les administrateurs sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil. Il y a eu huit réunions du Conseil et huit réunions de comités en 2023 avec un taux de participation de 94 %. En 2024, il y aura 12 réunions du Conseil, une séance de planification stratégique et huit réunions de comités.

Le tableau qui suit présente la composition du Conseil en 2024.

Administrateur	Date d'expiration du mandat	Durée du service	Endroit	Membre du comité
James Pound, président	12-2025	9 ans	St. Catharines (Ontario)	D'office, CA et CG
Julie Mills, vice-présidente	06-2026	6 ans	Ottawa (Ontario)	CA
Vered Kaminker	06-2026	6 ans	Toronto (Ontario)	CA, SCTI
David Souliere	07-2024	3 ans	Peterborough (Ontario)	CG
John St-Marseille	06-2025	2 ans	Cornwall (Ontario)	CA
Oksana Exell	06-2025	2 ans	Hudson (Québec)	CG
Vacant				

CG = Comité de gouvernance et des ressources humaines; CA = Comité d'audit; SCTI = sous-comité des TI.

Comme les autres sociétés d'État, l'APGL exerce ses activités indépendamment du gouvernement du Canada, qui en est l'unique actionnaire. L'actionnaire définit la politique de fonctionnement pour les activités courantes de la Société, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et le Conseil d'Administration est chargé de la supervision et de l'orientation stratégique. Le Conseil établit les objectifs et les orientations, assure une saine gouvernance, vérifie les résultats financiers, approuve les budgets, états financiers, politiques et règlements administratifs, recrute et évalue le DG, et veille à ce que les risques soient identifiés et gérés. Il s'assure que l'APGL maintient les plus hauts standards de sécurité et d'efficacité dans l'exploitation d'un service de pilotage rentable.

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour le Conseil en 2024 se chiffre à 0,1 M\$.

Comités

Le Conseil est appuyé dans son rôle et ses responsabilités par le comité d'audit, qui est exigé par la loi, ainsi que par un comité de gouvernance et des ressources humaines. Le Conseil a établi une charte pour chacun de ces comités. Il peut au besoin mettre sur pied d'autres comités pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités.

Rôle du comité d'audit

Le comité d'audit est un comité permanent. Ses fonctions, énoncées au paragraphe 148(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, consistent à guider le Conseil sur les questions relatives aux états financiers, aux audits internes, au rapport annuel du vérificateur, et à tout rapport d'examen spécial et des plans qui en découlent. Il doit aussi exécuter les autres fonctions que lui attribuent le Conseil ou les règlements administratifs de l'APGL. Il est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu quatre réunions en 2023, avec un taux de présence de 94 %, et quatre réunions sont prévues en 2024.

Le comité a le pouvoir d'enquêter sur n'importe quelle activité de l'APGL. Il assure la surveillance financière des livres, dossiers et contrôles généraux et de gestion, ainsi que des systèmes informatiques et des pratiques de gestion.

Rôle du comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité de gouvernance et des ressources humaines est un comité permanent. Ses fonctions consistent à guider le Conseil sur les questions relatives à la gouvernance et aux ressources humaines, ce qui comprend : le plan de relève, la gestion du rendement du DG, la grille de compétences des administrateurs en vue des renouvellements de mandats par le ministre des Transports ou le gouverneur en conseil, et l'intendance des politiques et règlements administratifs de l'APGL. Le comité est composé d'au moins trois administrateurs et se réunit au moins quatre fois par année. Il a tenu quatre réunions en 2023, avec un taux de présence de 87 %, et quatre réunions sont prévues en 2024.

Rôle du sous-comité des TI

Ce sous-comité du comité d'audit, créé en 2024, se réunira quatre fois par année, ou plus fréquemment si nécessaire. Il est chargé de superviser l'identification et l'atténuation des risques associés à l'utilisation des TI. Il déterminera également les développements en matière de TI qui pourraient améliorer la capacité de l'APGL à remplir son mandat et en fera rapport. Il sera composé d'au moins un administrateur et de trois représentants de la direction.

Compte-rendu

Les dirigeants de l'APGL sont le DG et le directeur des finances (DF). Lors des réunions du Conseil, ils rendent compte de leurs activités respectives par l'entremise du président. On y discute des orientations générales et des questions courantes et nouvelles en matière de politiques.

L'APGL rend compte au ministre des Transports par l'entremise de son rapport annuel, qui comprend le rapport du Bureau du vérificateur général, tel qu'il est exigé par le paragraphe 150(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

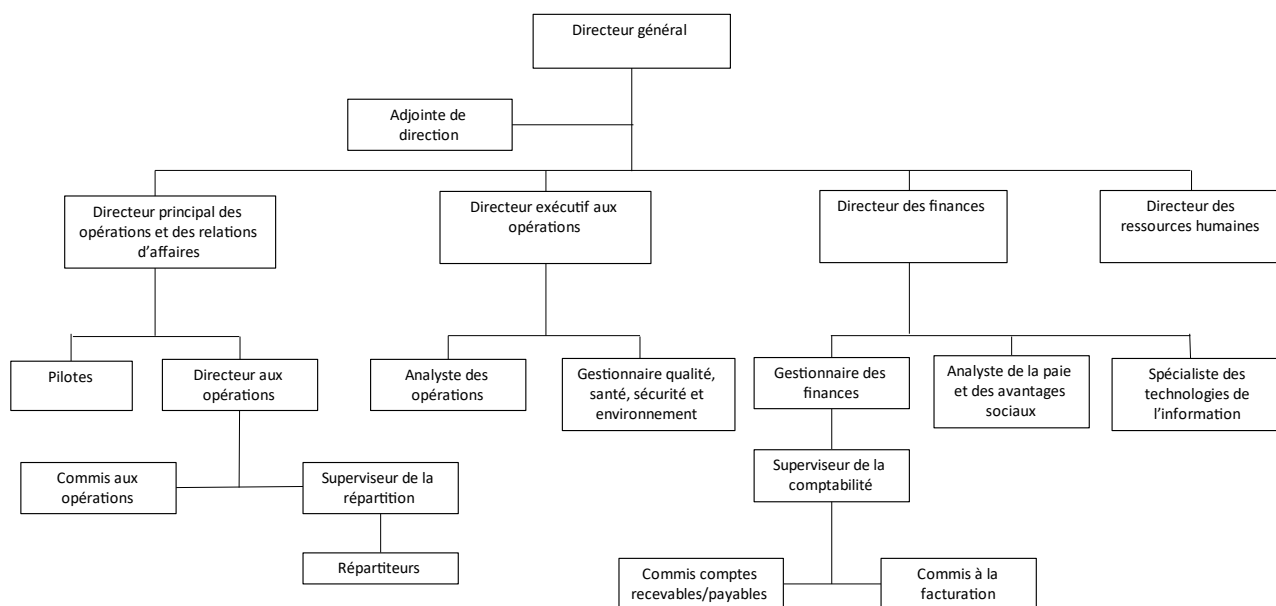
L'APGL a tenu sa [réunion publique annuelle](#) virtuellement le 5 juillet 2024.

Structure organisationnelle de l'APGL

Le DG est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'APGL et fait rapport au président et au Conseil. Il est nommé par le Conseil en vertu du paragraphe 13. (1.1) de la Loi sur le pilotage. Sa rémunération est toutefois fixée par le gouverneur en conseil.

L'organigramme de l'APGL pour 2024 est présenté ci-dessous.

Organigramme 2024 de l'APGL



Les personnes suivantes occupent les postes de direction clés au sein de l'APGL :

Nom	Titre
James Pound	Directeur général par intérim
Antony Sebastiampillai	Directeur des finances
Capitaine Christian Ouellet	Directeur exécutif aux opérations

La rémunération totale, y compris les avantages sociaux, budgétée pour les postes de direction clés en 2024 totalise 0,7 M\$.

Annexe C : Rendement et engagement du DG en matière de résultats

Le tableau ci-dessous contient des renseignements additionnels à l'égard de la partie 4, *Objectifs, activités, risques, résultats attendus et indicateurs de rendement*.

INDICATEURS DE RENDEMENT STRATÉGIQUE		2023 Réels	2024 Prévision	2025 Objectif
1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION				
1	% d'affectations sans incident	99,9 %	99,9 %	99,9 %
2 - FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE				
2	Nombre d'heures de retard dû au manque de pilotes	2 355	4 000	4 000
3 – AUTONOMIE FINANCIÈRE				
3-1	Bénéfice net (en millions)	(7,1) \$	0,9 \$	1,0 \$
3-2	Excédent ou déficit accumulé (en millions)	0,1 \$	1,0 \$	2,0 \$
INDICATEURS DE RENDEMENT OPÉRATIONNEL		2023 Réels	2024 Prévision	2025 Objectif
1 – SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION				
1-1	Nombre de pilotes non conformes en matière de formation quinquennale obligatoire	0	0	0
1-2	Nombre de transits de navires canadiens vérifiés	1 768	1 334	1 350
1-3	Surveillance des titulaires de certificat – à jour	Oui	Oui	Oui
2 - FIABILITÉ DES SERVICES DE PILOTAGE				
2-1	Nombre de nouveaux apprentis-pilotes recrutés	5	7	6
2-2	Nombre de nouveaux pilotes formés et retenus	4	3	8
3 - AUTONOMIE FINANCIÈRE				
3-1	Coût par affectation	5 881 \$	5 114 \$	5 296 \$
3-2	Limitation des coûts administratifs – % du coût total	6,8 %	7,7 %	7,8 %
4 - RELATIONS DE TRAVAIL				
4-1	Nombre de griefs	0	3	0
5 - EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE				
5-1	Nombre d'intrusions physiques par des personnes non autorisées	0	0	0
5-2	Nombre de cyber intrusions par des personnes non autorisées	0	0	0
5-3	Nombre de plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>	0	0	0
5-4	Nombre de plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	0	0	0
5-5	Conformité au délai de réponse aux demandes d'accès à l'information	100 %	100 %	100 %
5-6	Conformité au délai de réponse aux lanceurs d'alerte	100 %	100 %	100 %
5-7	Résolution appropriée et en temps opportun des préoccupations en matière de harcèlement ou de discrimination	100 %	100 %	100 %
5-8	Résolution appropriée et en temps opportun des préoccupations quant au code de conduite	100 %	100 %	100 %
5-9	Nombre de jours d'interruption des activités sous contrôle de l'APGL	0	0	0

Signalement des incidents

L'APGL classe les incidents et les accidents selon deux catégories, soit les incidents majeurs et les incidents mineurs. Un incident majeur s'entend d'un incident maritime causant une perte de vie, des blessures sérieuses, un déversement dans l'environnement, des avaries à un navire ou à des biens, ou qui entraîne un arrêt des opérations pendant plus d'un mois. À l'inverse, un incident mineur comprend tous les autres événements recensés par l'APGL qui ne répondent pas aux critères d'un incident majeur.

Stratégies

En plus des stratégies déjà énoncées, les objectifs de formation des pilotes de l'APGL comprennent un module sur la Gestion des ressources à la passerelle. Ce cours donne aux pilotes l'occasion d'actualiser leurs connaissances dans ce domaine, ce qui facilite la communication avec les capitaines et permet d'améliorer l'efficacité du travail avec l'équipe de la passerelle.

À chaque évaluation d'un pilote, l'APGL poursuit son processus d'évaluation des compétences et de la qualité du service. Les évaluations sont effectuées au moins une fois tous les cinq ans. Ce processus assure à l'industrie et à l'APGL que seules des personnes qualifiées exercent des fonctions de pilotage. Il permet aussi à l'APGL de détecter les aspects qui pourraient être élaborés et améliorés dans la prestation des services.

Évaluations du rendement

Les tableaux suivants donnent un aperçu du rendement de l'APGL à ce jour et des résultats escomptés.

Évaluations du rendement à court terme			
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation	Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il ne survient pas d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9 %	Rapports d'incidents
Dispenser des services de pilotage de qualité	Se conformer à la politique de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans	Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance de la qualité	Comparaison des évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils satisfont à l'exigence d'évaluation quinquennale
Réduire les retards causés aux navires dû au manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter la disponibilité	Réduire à moins de 4 000 le nombre d'heures de retard aux navires	Les données sont disponibles mensuellement
Recruter et former un nombre d'apprentis-pilotes suffisant pour répondre à la demande du trafic et réduire le nombre d'heures de retard dû au manque de pilotes	Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus	4 apprentis-pilotes brevetés en 2023 et 3 prévus en 2024	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Maintenir l'excédent en 2024 et générer un excédent en 2025 afin d'atteindre les objectifs de réserve au cours de la période de planification	Excédents annuels de de 1,0 M\$ à 2,0 M\$	États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités

Évaluations du rendement à court terme			
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Appuyer Transports Canada dans ses efforts pour mettre en œuvre le Règlement national sur le pilotage maritime	Répondre dans les délais requis aux demandes de commentaires de Transports Canada Poursuivre l'élaboration du système intégré de gestion de l'APGL	Réponses aux demandes de Transports Canada dans les délais prévus Élaboration du système intégré de gestion de l'APGL conformément aux exigences de Transports Canada	Rétroaction de Transports Canada par le biais de réunions et de discussions
Évaluer les besoins en matière de TI et donner suite aux recommandations sur la cybersécurité restée en suspens à la suite de l'audit réalisé en 2019 par les auditeurs indépendants internes	Terminer l'évaluation des besoins en matière de TI et mettre en œuvre les plans d'action visant à corriger les lacunes de systèmes informatiques	Réalisation de l'évaluation et mise en œuvre complète des recommandations découlant de l'audit interne	Différents systèmes informatiques et fournisseurs de tierce partie
Améliorer les relations avec les clients à la suite du sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé en 2023	Mettre en œuvre les plans d'action préparés en réponse aux préoccupations relevées	Mise en œuvre des plans d'action Réalisation d'un sondage montrant une amélioration de 10 % du taux de satisfaction (Plans d'action élaborés et communiqués aux clients)	Commentaires des clients
Être considéré comme un employeur de choix	Réaliser un sondage sur l'engagement du personnel en 2025	Obtenir une amélioration de 10 % par rapport aux résultats de 2020	Sondage sur l'engagement du personnel réalisé par un tiers

Évaluations du rendement à moyen terme

Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation	Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il ne survient pas d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9 %	Rapports d'incidents
Dispenser des services de pilotage de qualité	Se conformer à la politique de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans	Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance de la qualité	Comparaison des évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes (pour assurer qu'ils satisfont à l'exigence d'évaluation quinquennale)
Réduire encore plus les retards causés aux navires dû au manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter la disponibilité	Réduire de 10 % par année le nombre d'heures de retard aux navires	Les données sont disponibles mensuellement
Continuer de recruter et former un nombre d'apprentis-pilotes suffisant pour répondre à la demande du trafic et réduire le nombre d'heures de retard dû au manque de pilotes	Nombre d'apprentis-pilotes recrutés, formés et retenus	Chaque année, recruter et former de 4 à 8 apprentis-pilotes et délivrer de 4 à 8 brevets de pilote	Les données sont disponibles quotidiennement
Maintenir l'autonomie financière	Continuer de maintenir la réserve financière pour permettre de faire face aux imprévus	Excédents annuels de 1,0 M\$ à 2,0 M\$	États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités
Se conformer au Règlement national sur le pilotage maritime	Harmoniser les opérations avec le nouveau règlement Mettre en œuvre et gérer le système intégré de gestion de l'APGL selon le calendrier et les exigences de Transports Canada	Opérations conformes au nouveau règlement Mise en œuvre du système intégré de gestion conformément au calendrier établi	Les données sont disponibles tous les trois mois

Évaluations du rendement à moyen terme

Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Réaliser l'évolution de l'environnement TI de l'APGL	Transition complète vers un environnement TI futur recommandé	Systèmes mis à jour de manière à assurer la prestation de services de pilotage de qualité, en temps opportun, et rentables	Audit interne de la cybersécurité
Être considéré comme un partenaire maritime précieux par les clients	Sondages sur la satisfaction de la clientèle et amélioration des résultats par rapport aux résultats précédents	Obtenir un résultat montrant une expérience-client favorable augmentée de 10 % par année	Sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé par un tiers
Être considéré comme un employeur de choix	Sondages sur l'engagement du personnel et amélioration des résultats par rapport aux résultats précédents	Obtenir un résultat montrant une amélioration de 10 % par rapport au résultat précédent	Sondage sur l'engagement du personnel réalisé par un tiers
Réduire l'empreinte environnementale de l'organisation	Identifier les domaines où l'organisation peut atténuer efficacement son impact environnemental	Ressources utilisées de manière écologiquement efficace lors de la prestation des services de pilotage	Comparaison des données sur l'empreinte environnementale d'une année à l'autre
Identifier et intégrer des technologies de pointe pour améliorer ou remplacer les systèmes existants, dans le but de renforcer l'efficacité et de rationaliser les opérations de l'organisation	Augmenter l'efficacité opérationnelle à la suite de l'application de la technologie	Systèmes mis à jour pour assurer des services de pilotage de qualité, en temps opportun, et rentables	Audits par des tiers et audits internes des technologies disponibles

Évaluations du rendement à long terme

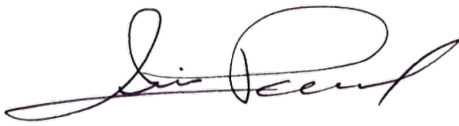
Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Dispenser des services de pilotage sans incidents de navigation	Nombre d'affectations de pilotage sous la conduite d'un pilote breveté au cours desquelles il ne survient pas d'incident de navigation	Taux d'affectations sans incident de 99,9 %	Rapports d'incidents

Évaluations du rendement à long terme

Extrants / Résultats	Indicateurs de rendement	Objectifs	Source de données ou méthodologie
Dispenser des services de pilotage de qualité	Se conformer à la politique de l'APGL sur l'assurance de la qualité du pilotage, en assurant que tous les pilotes répondent aux exigences de maintien des compétences et qu'ils sont évalués tous les cinq ans	Conformité de 100 % aux évaluations d'assurance de la qualité	Comparer les évaluations de formation annuelle des pilotes à leurs évaluations précédentes pour assurer qu'ils satisfont à l'exigence d'évaluation quinquennale
Maintenir un nombre raisonnable de retards aux navires dû au manque de pilotes	Recruter, former et retenir des pilotes afin d'en augmenter la disponibilité	Nombre d'heures de retard ramené au niveau d'avant 2014, soit moins de 500 heures	Les données sont disponibles mensuellement
Maintenir un nombre de pilotes suffisant pour offrir des services de pilotage sécuritaires et fiables	Nombre moyen d'affectations par pilote	110 à 120 affectations par pilote	Les données sont disponibles quotidiennement
Réaliser l'autonomie financière	Maintenir une réserve financière suffisante pour permettre de faire face aux imprévus	Constituer et maintenir une réserve financière de 10 M\$	États financiers mensuels internes et états financiers annuels audités
Maintenir une infrastructure informatique sûre et fiable qui répond aux besoins futurs de l'entreprise	Programmes de sûreté et préparation aux situations d'urgence	Récupérer avec succès les systèmes informatiques dans les délais prévus dans le <i>Plan de continuité des activités</i> de l'APGL, de façon à éviter les interruptions de service	Différents systèmes informatiques et fournisseurs de tierce partie
S'associer à des intervenants clés pour élaborer un système intégré d'information sur les voyages	Développer un service de pilotage plus efficient, efficace et écologiquement durable	Réduire les retards et identifier les inefficacités des voyages	Travailler avec les principaux intervenants et les ressources tierces et internes

Déclaration du directeur général

Je, James Pound, à titre de directeur général par intérim de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, suis responsable envers le Conseil de l'Administration de pilotage des Grands Lacs de la mise en œuvre des mesures décrites dans le présent plan d'entreprise. Je confirme que cet engagement est appuyé par une utilisation équilibrée de toute l'information disponible et pertinente en matière de mesure et d'évaluation du rendement.



James Pound, DG par intérim et président
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 8 octobre 2024

Annexe D : Attestation du directeur des finances

En ma qualité de directeur des finances de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, j'ai examiné, à la date indiquée ci-dessous, le plan d'entreprise et les budgets 2025-2029 ainsi que les renseignements à l'appui qui, à mon avis, devraient être examinés. Sur la base de cet examen de diligence raisonnable, je tire les conclusions suivantes :

1. La nature et l'étendue de l'information financière et de l'information connexe sont décrites de manière raisonnable, et les hypothèses qui ont une incidence importante sur les besoins financiers connexes ont été identifiées et sont appuyées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques ont été communiqués.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites. Les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise.
5. Le plan d'entreprise et les budgets sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place.
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation courante de l'Administration de pilotage des Grands Lacs sont en place.
7. À mon avis, l'information financière contenue dans le présent plan d'entreprise et les budgets est généralement suffisante aux fins de la prise de décisions.



Nick Csirinyi, DF
Administration de pilotage des Grands Lacs

Le 5 février 2025

Annexe E : États financiers et budgets

Le présent plan d'entreprise est présenté conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

État des résultats et du résultat étendu

(en milliers)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Réel	Prévu	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits							
Redevances de pilotage	44 220	48 979	50 696	51 720	52 755	53 810	54 886
Produits de bateaux-pilotes	301	346	357	364	371	378	386
Intérêts et autres produits	908	833	862	879	897	915	933
Total des produits	45 429	50 158	51 915	52 963	54 023	55 103	56 205
Charges							
Salaires et avantages sociaux des pilotes	33 572	33 568	34 472	33 953	34 748	35 274	35 881
Transport et déplacements	8 132	4 425	4 523	4 614	4 706	4 800	4 896
Services de bateaux-pilotes	3 271	3 543	3 667	3 795	3 928	4 066	4 208
Salaires et avantages sociaux - personnel opérationnel	2 116	2 639	2 863	2 927	2 986	3 046	3 106
Salaires et avantages sociaux - personnel administratif	1 618	1 862	2 143	2 191	2 235	2 279	2 325
Services professionnels	1 336	984	1 069	1 090	1 112	1 134	1 157
Frais de formation et de recrutement des pilotes	295	204	208	212	216	221	225
Services de transfert de pilotes	301	335	345	356	366	377	389
Frais administratifs de Transports Canada	125	302	308	314	320	327	333
Amortissement	312	256	253	256	403	685	705
Services publics, fournitures et approvisionnements	308	384	396	404	412	420	429
Achat de services de répartition	145	98	100	102	104	106	108
Communications	104	135	137	140	143	146	149
Ordinateurs portables et logiciels de navigation	113	124	126	129	131	134	137
Réparations et entretien	84	21	21	21	22	22	23
Amortissement de l'actif au titre de droits d'utilisation	67	76	83	83	7	0	0
Intérêt sur l'obligation locative	3	9	3	3	3	3	3
Frais d'intérêts et bancaires	189	219	224	228	233	237	242
Locations	14	39	41	42	42	43	44
Total des charges	52 105	49 222	50 982	50 860	52 118	53 321	54 360
Résultat net de l'exercice	(6 677)	936	933	2 104	1 905	1 782	1 845
Gains (perte) actuariels	(457)	0	0	0	0	0	0
Résultat global de l'exercice	(7 134)	936	933	2 104	1 905	1 782	1 845

État de variation des capitaux propres

(en milliers)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Réel	Prévu	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Surplus accumulé au début de l'exercice	7 229	95	1 031	1 964	4 067	5 972	7 754
Résultat net de l'exercice	(6 677)	936	933	2 104	1 905	1 782	1 845
Autres éléments du résultat global	(457)	0	0	0	0	0	0
Surplus accumulé à la fin de l'exercice	95	1 031	1 964	4 067	5 972	7 754	9 600

État de la situation financière

(en milliers)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Réel	Prévu	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
ACTIF							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17 116	16 585	12 215	13 299	14 326	16 733	19 278
Placements	0	0	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clients et autres créances	7 138	7 347	7 604	7 758	7 913	8 071	8 233
Frais payés d'avance	46	46	46	46	46	46	46
À court terme	24 300	23 978	24 865	26 103	27 286	29 850	32 557
Immobilisations corporelles	804	579	934	834	1 393	1 178	948
Immobilisations incorporelles	23	31	339	988	1 496	1 160	800
Actif au titre de droits d'utilisation	7	172	90	7	0	0	0
À long terme	834	782	1 363	1 829	2 889	2 338	1 748
Total	25 134	24 760	26 228	27 932	30 174	32 188	34 306
PASSIF							
Salaires et avantages sociaux à payer	21 046	19 034	19 739	19 535	19 984	20 299	20 656
Autres créditeurs et charges à payer	1 870	2 558	2 643	2 710	2 780	2 851	2 924
Avantages sociaux du personnel	17	13	11	10	8	6	5
Obligation locative	7	82	86	7	0	0	0
À court terme	22 940	21 687	22 479	22 262	22 772	23 157	23 586
Avantages sociaux du personnel	2 099	1 948	1 778	1 602	1 430	1 277	1 121
Obligation locative	0	94	7	0	0	0	0
À long terme	2 099	2 042	1 785	1 602	1 430	1 277	1 121
Total	25 039	23 729	24 264	23 865	24 202	24 434	24 706
CAPITAUX PROPRES							
Surplus accumulé	95	1 031	1 964	4 067	5 972	7 754	9 600
Total passif et capitaux propres	25 134	24 760	26 228	27 932	30 174	32 188	34 306

État des flux de trésorerie

(en milliers)	2023 Réal	2024 Prévu	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Résultat net de l'exercice	(6 677)	936	933	2 104	1 905	1 782	1 845
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités d'exploitation :							
Avantages sociaux du personnel	(127)	(154)	(172)	(177)	(174)	(154)	(158)
Amortissement	312	256	253	256	403	685	705
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	67	76	83	83	7	0	0
Variations des éléments hors caisse du fonds de roulement :							
Diminution (augmentation) des clients et autres créances	(593)	(209)	(258)	(154)	(155)	(158)	(161)
Augmentation des frais payés d'avance	25	0	0	0	0	0	0
Augmentation (diminution) des salaires et avantages sociaux	5 064	(2 012)	705	(204)	449	315	357
Augmentation (diminution) des autres créditeurs et charges à payer	196	688	85	67	69	71	73
Entrées de fonds nettes générées par les activités d'exploitation	(1 732)	(419)	1 629	1 975	2 504	2 541	2 661
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Vente (achat) de titres de placements	0	0	(5 000)	0	0	0	0
Actif au titre de droits d'utilisation	(4)	(241)	(1)	0	0	0	0
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles	(200)	(40)	(915)	(805)	(1 470)	(135)	(115)
Entrées de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités d'investissement	(204)	(281)	(5 916)	(805)	(1 470)	(135)	(115)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Paieement de l'obligation locative	(78)	169	(83)	(86)	(7)	0	0
Entrées de fonds nettes générées par (utilisées pour) les activités de financement	(78)	169	(83)	(86)	(7)	0	0
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE							
Augmentation (diminution) nette durant l'exercice	(2 014)	(531)	(4 370)	1 085	1 027	2 406	2 546
Solde au début de l'exercice	19 130	17 116	16 585	12 215	13 299	14 326	16 733
Solde à la fin de l'exercice	17 116	16 585	12 215	13 299	14 326	16 733	19 278

Budget d'immobilisations

	2023 Réal	2024 Prévu	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	Total 2025-2029
Bâtiments								
Aucun	91 823	0	0	0	0	0	0	0
Total	91 823	0	0	0	0	0	0	0
Mobilier et matériel								
Mobilier de bureau	28 917	0	20 000	10 000	10 000	20 000	20 000	80 000
Total	28 917	0	20 000	10 000	10 000	20 000	20 000	80 000
Améliorations locatives								
Améliorations locatives générales	20 299	0	0	0	20 000	20 000	20 000	60 000
Siège social	0	0	500 000	0	0	0	0	500 000
Total	20 299	0	500 000	0	20 000	20 000	20 000	560 000
Matériel informatique et de communication								
Ordinateur, serveur, télécommunication et sûreté	58 653	20 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	375 000
Unités portables d'aide au pilotage	0	0	0	0	645 000	0	0	645 000
Total	58 653	20 000	75 000	75 000	720 000	75 000	75 000	1 020 000
Logiciels								
Mise à jour et entretien	0	20 000	20 000	20 000	20 000	0	0	100 000
Systèmes financier et de répartition/facturation	0	0	300 000	700 000	700 000	0	0	1 700 000
Total	0	20 000	320 000	720 000	720 000	20 000	20 000	1 780 000
GRAND TOTAL	199 692	40 000	915 000	805 000	1 470 000	135 000	115 000	3 440 000

Sommaire du plan de dépenses importantes en immobilisations

Améliorations locatives

Le bail du siège social a expiré le 31 janvier 2024. Il comprenait une option de renouvellement de trois ans. L'APGL a exercé cette option, mais a également embauché un agent immobilier pour chercher un autre emplacement pour accueillir l'équipe croissante. L'organisation a également la possibilité de négocier avec son propriétaire actuel au sujet d'un déménagement à un autre étage. Le coût estimé de 500 000 \$ couvre l'évaluation immobilière, les frais de courtage et les améliorations locatives potentielles.

Matériel informatique et de communication

Les unités portables d'aide au pilotage sont des outils précieux qui aident les pilotes à prendre des décisions en matière de navigation. L'APGL considère que ces unités sont essentielles pour offrir un service de pilotage économique, sûr et fiable. Les unités ont été remplacées au début de la saison de navigation 2022 et l'APGL estime qu'elles devront être remplacées de nouveau en 2027.

L'an dernier, l'APGL a engagé un fournisseur de services d'infogérance pour évaluer les risques organisationnels et les mesures de cybersécurité ciblées mises en œuvre, telles que la surveillance des menaces, la formation de sensibilisation à la cybersécurité pour le personnel, la simulation d'attaques d'hameçonnage ainsi que la production de rapports sur le Web clandestin. Au cours du dernier trimestre de 2024, l'APGL a entamé la mise en œuvre à l'interne de ces processus en modifiant son modèle de licence infonuagique de façon à tirer parti des capacités avancées de détection et de réponse de l'IA. Ces mesures se poursuivront en 2025. L'ensemble de l'infrastructure et des utilisateurs de l'APGL seront ainsi intégrés dans une plateforme commune d'identification, de sûreté et de conformité. L'APGL prévoit également renouveler et améliorer son matériel informatique, elle estime que 375 000 \$ seront nécessaires à cette fin.

Logiciels

L'APGL reconnaît la nécessité de mettre à jour ou de remplacer son système financier et de répartition/facturation, et estime le coût à environ 1,7 M\$. Cependant, elle prévoit effectuer une analyse préliminaire de ses besoins en 2025 pour s'assurer que les mises à jour ou les remplacements sont alignés sur les besoins opérationnels.

Annexe F : Plan d'emprunt

Pouvoir d'emprunt

Les activités de financement de l'APGL sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et le paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ainsi, l'APGL doit demander l'approbation du ministre des Finances pour conclure une opération particulière visant à emprunter de l'argent. Le ministre doit approuver les échéanciers et autres modalités de telles ententes. La limite d'emprunt de l'APGL est fixée à 5 M\$ par le gouverneur en conseil. L'énoncé suivant décrit le plan d'emprunt de l'APGL :

- Maintenir le pouvoir d'emprunt à court terme de 5 M\$ sous forme de marge de crédit.

L'emprunt à court terme peut être nécessaire pour assurer la continuité des activités.

L'article 36 de la *Loi sur le pilotage* ne permet pas à l'APGL de recevoir un paiement effectué en vertu d'un crédit parlementaire pour lui permettre de s'acquitter d'une obligation ou d'une responsabilité, à l'exception d'un pouvoir conféré en vertu de la *Loi sur les mesures d'urgence* ou de toute autre loi en cas d'urgence. Ainsi, l'APGL n'a pas le droit de demander des mesures de relance ou d'autres formes d'aide financière offertes par le gouvernement du Canada. Par conséquent, la seule solution viable à ses préoccupations en matière de trésorerie est de s'assurer d'avoir un pouvoir d'emprunt à court terme suffisant pour faire face à ses obligations financières futures et assurer la continuité des services de pilotage.

Sommaire du plan d'emprunt

Marge de crédit

L'APGL demande au ministre des Finances l'autorisation de maintenir son pouvoir d'emprunt à court terme à 5 M\$ sous la forme d'une marge de crédit en 2025, conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Compte tenu de la nature des activités de l'APGL, la marge de crédit est un élément important de sa stratégie d'affaires, car elle garantit que des fonds sont disponibles pour aplanir les flux de trésorerie lors des fluctuations de trafic pendant la saison de navigation.

En vertu de l'entente avec son banquier, l'APGL paie le taux préférentiel sur sa marge de crédit. Cet emprunt fait partie intégrante de sa stratégie de gestion de l'encaisse.

Emprunt à long terme

Le tableau suivant montre l'usage maximal de la marge de crédit vers le début de chaque saison de navigation :

Emprunts à court terme disponibles et utilisation maximale durant l'année						
(en millions de dollars)						
	2024 Prévision	2025 Projection	2026 Projection	2027 Projection	2028 Projection	2029 Projection
Marge de crédit disponible	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Utilisation réelle	—	—	—	—	—	—

Total des emprunts – Nouveau contrat de location-acquisition

Durant la période de planification, l'APGL prévoit conclure de nouveaux contrats de location, ce qui nécessitera l'approbation du ministre des Finances. Le contrat de location actuel d'espace à bureaux a pris fin le 31 janvier 2024. L'APGL exerce son option de renouvellement tout en négociant un nouveau bail et demandera l'approbation nécessaire pour un nouveau contrat de location en 2025.

Information et approbation concernant les contrats de location à venir				
	2024	2025	2026	2027
Contrat de location de bâtiment pour le siège social				
Engagement maximal prévu au contrat (en millions de dollars)	0,2	0,1	0,0	0,0
Nombre prévu maximal d'années restant	2	1	0	0

Annexe G : Cadre d'investissement

L'article 37 de la *Loi sur le pilotage* prévoit que : « Une Administration peut, avec l'approbation du ministre des Finances, placer les fonds dont elle n'a pas besoin immédiatement dans n'importe quelle catégorie d'actifs financiers ».

Depuis 1996, l'APGL a demandé et obtenu l'approbation officielle du ministre des Finances de placer ses fonds excédentaires (à court terme) dans des obligations garanties par un palier quelconque de gouvernement. Tenant compte des modifications apportées à la *Loi sur le pilotage*, l'APGL entend continuer d'investir dans des placements à court terme garantis, tout en respectant les nouvelles options de placement.

Étant donné qu'une importante partie de ses rentrées de fonds se produit entre septembre et décembre et que ses sorties de fonds surviennent surtout en janvier de l'année suivante, l'APGL ne peut se permettre d'investir dans des instruments qui viennent à échéance après février. Ses experts en investissement recommandent des instruments qui maximisent les rendements sans risque financier.

L'APGL demande donc au ministre des Finances la permission de placer les fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat dans l'un ou l'autre des instruments suivants :

- Obligations émises ou garanties par Sa Majesté la Reine du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne;
- Titres à revenu fixe ayant une cote de crédit minimale BBB (Standard & Poor's ou Fitch Ratings), ou Baa3 (Moody's);
- Fonds diversifiés conformes à ce qui précède, incluant des fonds négociables en bourse mais excluant les fonds à levier financier;
- Certificats de placement garanti (CPG) admissibles à la Société d'assurance-dépôts du Canada.

Annexe H : Risques et réponses aux risques

L'APGL est déterminée à faire en sorte que tous les risques sont identifiés, évalués et atténués au besoin. Elle applique une approche de gestion des risques d'entreprise (GRE) à son processus de planification stratégique. En 2018, elle a introduit une politique visant à formaliser l'élaboration d'un cadre de travail pour la GRE. La politique soutient la prise de décisions à tous les niveaux, de sorte que les administrateurs, les cadres supérieurs, le personnel de bureau et les pilotes sont tous responsables de la gestion des risques dans leur secteur de responsabilité.

L'APGL gère et classe les risques selon qu'ils sont d'ordre externe, financier, opérationnel, environnemental, santé et sécurité, ressources humaines, technologique ou réglementaire.

L'équipe de direction de l'APGL examine et met à jour le tableau de bord de la GRE, fournit une mise à jour sur l'état des mesures d'atténuation tout au long de l'année et présente les résultats tous les trois mois aux différents comités et au Conseil. Dans le cadre de cet exercice, l'équipe de direction s'assure :

- d'identifier les nouveaux risques et de réexaminer les risques existants;
- d'évaluer les risques inhérents et résiduels par le biais d'une matrice de risques axée sur les impacts et les probabilités;
- de déterminer la tolérance à chacun des risques répertoriés;
- d'examiner les mesures d'atténuation en place et de proposer des mesures additionnelles;
- de hiérarchiser les principaux risques, tenant compte des ressources financières et humaines.

L'APGL a adopté les définitions d'impacts et de probabilité suivantes pour élaborer la matrice des risques (classement) :

Classement	Financier	Vie humaine	Biens	Navires	Environnement	Réputation	Perturbation des activités
Extrême	Impact de plus de 6 M\$ sur les finances de l'APGL	Multiple décès et multiples blessés graves avec conséquences à long terme Soins intensifs nécessaires	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant plus d'un mois	Naufrage ou avarie telle que le navire est considéré comme une perte totale	Incident causant des dommages importants et à long terme à l'environnement (plus d'un mois)	Couverture médiatique négative importante et soutenue sur le plan national et International	Menace la viabilité de l'APGL à long terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant plus d'un mois)
Très élevé	Impact de 3 M\$ à 6 M\$ sur les finances de l'APGL	Un seul décès et multiples blessés graves avec conséquences à long terme Soins intensifs nécessaires	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus un mois	Dommage suffisant pour nécessiter le remorquage vers une cale sèche et interruption des opérations pouvant durer jusqu'à un mois	Incident causant des dommages importants à moyen terme à l'environnement (jusqu'à un mois)	Couverture médiatique négative importante sur le plan national et couverture médiatique Internationale intermittente	Menace la viabilité de l'APGL à moyen terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus un mois)

Classement	Financier	Vie humaine	Biens	Navires	Environnement	Réputation	Perturbation des activités
Élevé	Impact de 1 M\$ à 3 M\$ sur les finances de l'APGL	Quelques blessés graves avec conséquences à long terme et multiples blessés légers	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus deux semaines	Domage substantielle nécessitant la mise en cale sèche et l'interruption des opérations pouvant durer jusqu'à deux semaines	Incident causant des dommages à moyen terme à l'environnement (jusqu'à deux semaines)	Couverture médiatique négative intermittente sur le plan national	Menace la viabilité de l'APGL à court terme (arrêt des activités ou problèmes opérationnels majeurs pendant au plus deux semaines)
Moyen	Impact de 0,5 M\$ à 1 M\$ sur les finances de l'APGL	Un blessé grave avec conséquences à long terme et quelques blessés légers	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus une semaine	Domage causant l'interruption des opérations pendant au plus une semaine	Incident causant des dommages à court terme à l'environnement (jusqu'à une semaine)	Couverture médiatique locale négative soutenue Le Conseil et le gouvernement du Canada reçoivent des plaintes de la Chambre de commerce et de la Fédération maritime	Problèmes opérationnels pendant au plus une semaine sans arrêt des opérations
Faible	Impact de moins de 0,5 M\$ sur les finances de l'APGL	Un ou plusieurs blessés légers nécessitant des premiers soins sur place et/ou un traitement à l'extérieur	Dommages matériels tels que les opérations sont interrompues pendant au plus 72 heures	Domage mineure ne causant pas d'interruption des opérations ou une interruption d'au plus 72 heures	Incident causant des dommages minimes ou intermittents à l'environnement (au plus une journée)	Couverture médiatique locale négative intermittente Plaintes de la Chambre de commerce et de la Fédération maritime	Problèmes opérationnels d'une durée d'au plus 72 heures

Matrice de risques						
Impact		Rare	Peu probable	Possible	Probable	Fréquent
	Extrême					
	Très élevé					
	Moyen					
	Faible					

DÉFINITIONS DES PROBABILITÉS	
Rare	< 5 % de risque que cet événement se produise (exceptionnel)
Peu probable	De 5 % à 25 % de risque que l'événement se produise à un moment donné
Possible	De 25 % à 50 % de risque que l'événement se produise à un moment donné
Probable	De 50 % à 75 % de risque que l'événement se produise dans la plupart des circonstances
Fréquent	>75 % de risque que l'événement se produise dans la plupart des circonstances

Principaux risques de l'APGL tirés du tableau de bord de la GRE

No	Catégorie de risque (GRE)	Alignement stratégique	Risque principal	Risque inhérent	Risque résiduel	Objectif de risque résiduel
1	Opérationnel Ressources humaines	S, F, R, A	Que le nombre de pilotes soit insuffisant pour répondre efficacement à la demande de services de pilotage			
2	Financier Réglementaire	A	Exposition et passif financier en raison de questions fiscales liées aux indemnités de déplacement des pilotes			
3	Ressources humaines Financier	R, A	Que les stratégies de négociation collective de l'APGL avec l'AFPC ne lui permettent pas de remplir son mandat d'offrir des services de pilotage fiables et sécuritaires tout en étant financièrement autonome			
4	Financier	A	Que les stratégies de redevances de pilotage (y compris les hypothèses budgétaires) soient inefficaces et ne permettent pas de recouvrer les coûts de fonctionnement			
5	Ressources humaines	R	Que la continuité des opérations soit en péril parce que l'APGL n'a pas en place le leadership nécessaire, la structure organisationnelle appropriée pour remplir ses objectifs, ou un plan de relève de la direction			
6	Opérationnel Réglementaire	E	Que le programme de certificats de pilotage ne soit pas géré adéquatement, ce qui amènerait des titulaires de certificat non qualifiés à remplir des fonctions de pilotage ou provoquerait une pénurie de titulaires de certificat			
7	Technologique	E	Que les systèmes de sûreté physique ou cybernétique de l'APGL ne parviennent pas à contrer les menaces externes (y compris les rançongiciels)			

Légende des codes : S – Sécurité de la navigation; F – Fiabilité des services de pilotage; A – Autonomie financière; E – Efficacité organisationnelle; R – Bonnes relations de travail.

Nota : L'ordre des risques ci-dessus ne reflète pas nécessairement leur priorité.

Les tableaux ci-après contiennent des renseignements additionnels sur les impacts potentiels des principaux risques énumérés dans le tableau précédent ainsi que les réponses à ces risques.

Risques opérationnels, de ressources humaines et de gouvernance

1. Nombre de pilotes insuffisant pour répondre efficacement à la demande de services de pilotage

- Catégories : opérationnel, ressources humaines
- Probabilité : probable
- Degré de risque inhérent : moyen
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : Atteinte à la crédibilité de l'APGL auprès des intervenants en raison des retombées sur la chaîne d'approvisionnement.

Réponse : Étant donné que la capacité de l'APGL de fournir efficacement des services de pilotage sécuritaires et fiables est directement liée au maintien d'un nombre suffisant de pilotes qualifiés, le risque quant à la relève des pilotes est substantiel. Comme il n'y a pas d'âge de retraite obligatoire dans le secteur maritime, l'incertitude dans la prévision des départs à la retraite rend difficile la planification du recrutement et de la formation des apprentis-pilotes nécessaires pour maintenir le nombre approprié de pilotes. Pour atténuer cette incertitude, l'APGL effectue chaque année un sondage auprès de ses pilotes pour connaître leurs projets de retraite. L'exercice s'est avéré bénéfique puisque la période moyenne de préavis de retraite est passée à environ six mois, ce qui facilite la planification du recrutement.

L'APGL continuera de tirer parti des quelque 250 officiers canadiens titulaires d'un certificat de pilotage pour la région des Grands Lacs comme bassin de candidats potentiels. Elle offre des contrats de travail à temps partiel aux pilotes à la retraite afin de fournir des ressources supplémentaires pendant la formation des apprentis-pilotes. La plupart des pilotes à la retraite acceptent de revenir à temps partiel pendant un certain nombre d'années.

Afin d'atténuer le risque que les apprentis-pilotes ne terminent pas leur formation, l'APGL continuera d'examiner son programme de formation, de prévoir avec eux des comptes-rendus sur la progression de leur formation, et d'utiliser ses pilotes qualifiés pour les soutenir dans leur formation.

L'APGL a aussi amélioré son processus de recrutement en offrant plus de possibilités aux candidats de postuler. De plus, le plan explore des approches possibles pour attirer des candidats qui détiennent des brevets reconnus par Transports Canada et qui répondent aux exigences réglementaires.

Enfin, l'APGL surveillera les tendances économiques, comme les récessions potentielles, afin d'évaluer leur incidence sur la demande de pilotage.

Risques financiers et réglementaires

2. Exposition et passif financier potentiels en raison de questions fiscales liées aux indemnités de déplacement des pilotes

- Catégories : financier, réglementaire
- Probabilité : probable
- Degré de risque inhérent : moyen
- Degré de risque résiduel : moyen

Impact et réponse

Impact : En 2023, l'APGL a collaboré avec des fiscalistes pour obtenir des précisions quant au caractère imposable des diverses indemnités versées aux pilotes en vertu de leur convention collective. Par le passé, l'APGL ne traitait pas ces indemnités comme étant imposables. Toutefois, l'examen par les experts a déterminé que celles-ci sont des avantages imposables en vertu des règlements fiscaux du Canada et du Québec, ce qui représente un passif financier potentiel pour l'APGL.

Réponse : En 2023, l'APGL a mis à jour ses procédures et apporté des corrections rétroactives aux documents pertinents de 2019 à 2022. Elle a également pris des dispositions pour indemniser les pilotes en raison du fardeau fiscal supplémentaire. Ces mesures proactives visent à atténuer les risques financiers et de réputation.

Risques de ressources humaines, de gouvernance et financiers

3. Que les stratégies de négociation collective de l'APGL ne lui permettent pas de remplir son mandat d'offrir des services de pilotage fiables et sécuritaires tout en étant financièrement autonome

- Catégories : ressources humaines, financier
- Probabilité : faible
- Degré de risque inhérent : faible
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : Une stratégie de négociation qui s'harmonise avec les objectifs à long terme de l'organisation et qui tient compte des réalités économiques est essentielle pour obtenir l'engagement des employés tout en maintenant la responsabilité financière et l'autonomie..

Réponse : Le Conseil et la direction de l'APGL négocient en mettant l'accent sur la compréhension des préoccupations des employés. L'objectif de l'APGL est de faire face à ces enjeux, mais aussi de maintenir son mandat d'autonomie financière. En 2023, des négociations fructueuses ont mené à des ententes avec les pilotes des circonscriptions n^{os} 2 et 3 et les employés de bureau de l'AFPC. En 2024, l'APGL a négocié avec succès des ententes avec les pilotes du lac Ontario et de la circonscription n^o 1. Les ententes entre les représentants des employés et l'APGL ont été conclues dans un esprit de collaboration et témoignent de la prise en compte des préoccupations des employés tout en respectant le mandat de l'APGL.

Risques financiers et opérationnels

4. Que les stratégies de redevances de pilotage (y compris les hypothèses budgétaires) soient inefficaces et ne permettent pas de recouvrer les coûts de fonctionnement

- Catégories : financier, opérationnel
- Probabilité : moyenne
- Degré de risque inhérent : faible
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : Pertes financières directes et incapacité de s'acquitter des obligations financières.

Réponse : L'APGL a amélioré son analyse des opérations afin de mieux comprendre la demande et les calendriers de pilotage, dans le but de gérer les coûts et de cerner les possibilités d'accroître l'efficacité (p. ex. analyser les pointes de la demande par rapport à la disponibilité des pilotes).

La rémunération des pilotes représente environ 90 % des coûts de l'APGL. Ces coûts ont été examinés avant l'expiration des conventions collectives antérieures. Compte tenu de la nécessité pour l'APGL d'attirer et de retenir des pilotes, toutes les nouvelles ententes comprennent la transition de certains coûts variables vers des coûts fixes. Ces révisions ont mis à jour le modèle de rémunération des pilotes et amélioreront la capacité de l'APGL de prévoir avec précision et d'établir des redevances de pilotage mieux ciblées.

Risques de ressources humaines et de gouvernance

5. Que surviennent des interruptions des activités parce que l'APGL n'a pas en place le leadership nécessaire, la structure organisationnelle appropriée pour remplir ses objectifs, ou un plan de relève de la direction

- Catégorie : ressources humaines
- Probabilité : faible
- Degré de risque inhérent : moyen
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : Une structure organisationnelle inappropriée mène à l'incapacité d'une organisation de réaliser son mandat ou ses objectifs stratégiques.

Réponse : L'APGL continue de renforcer son équipe de direction afin d'atteindre ses objectifs en matière d'efficacité organisationnelle et de planification de la relève. En 2024, un spécialiste des TI a été recruté. La direction a également suggéré l'ajout des postes suivants (qui seront ajoutés à l'organisation au cours de la prochaine année) : commis aux opérations, analyste des affaires et gestionnaire de projet. Le Conseil appuie ces ajouts.

De plus, l'APGL est activement à la recherche un DG.

Risques opérationnels et réglementaires

6. Mauvaise gestion du programme de certificats de pilotage

- Catégories : opérationnel, réglementaire
- Probabilité : faible
- Degré de risque inhérent : faible
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : Soit des titulaires de certificat non qualifiés fournissent des services de pilotage, soit il y a pénurie de titulaires de certificat.

Réponse : Transports Canada est dorénavant responsable de la délivrance, de la suspension et de l'annulation des certificats, tâches qui étaient auparavant gérées par l'APGL. Celle-ci continue de travailler avec Transports Canada sur la transition du programme de certificats de pilotage et demeure engagée auprès de l'industrie, supervisant les transits de navires et vérifiant les programmes de formation et le personnel. Ce partenariat avec l'industrie renforce l'efficacité du système de certificats et contribue ainsi à établir un excellent dossier de sécurité.

Risques technologiques

7. Que les systèmes de sûreté physique et cybernétique de l'APGL ne parviennent pas à contrer les menaces externes (notamment les rançongiciels)

- Catégorie : technologique
- Probabilité : moyenne
- Degré de risque inhérent : moyen
- Degré de risque résiduel : faible

Impact et réponse

Impact : L'APGL fait face à des perturbations et à des pertes potentielles en raison de menaces à la cybersécurité telles que les cyberattaques, le vol de données, les rançongiciels, l'hameçonnage et les programmes malveillants. Des vulnérabilités peuvent provenir d'interactions avec des tiers, de risques internes ou de défaillances de conformité.

Réponse : L'APGL a mis en œuvre les composants Endpoint, Office 365 et Identity de la suite de produits Microsoft Defender. Ces plateformes fournissent des signaux à partir de points d'entrée et de sortie sensibles qui permettent le contrôle, l'identification et la réponse aux menaces à la propriété intellectuelle et à la continuité des activités de l'APGL.

En 2025, l'APGL améliorera encore ses capacités en inscrivant tous ses appareils mobiles dans une solution de gestion des appareils commune et en mettant en œuvre une plateforme de gestion des informations et des événements de sûreté (GIÉS) pour automatiser davantage les capacités de détection et de réponse sur tous les appareils.

Une fois que ces capacités auront été entièrement configurées selon les normes ISO/NIST/CIS, il est prévu d'intégrer les commandes et les signaux du Centre de cybersécurité du GC à notre plateforme GIÉS.

Prévu pour le premier trimestre de 2025, un consultant en cybersécurité effectuera une analyse des lacunes des contrôles en place et élaborera une feuille de route pour d'autres améliorations des processus concernant les politiques et procédures, les contrôles d'accès, les tests d'intrusion ainsi que les audits et rapports. À mesure que notre situation en matière de cybersécurité évolue et que nos capacités s'élargissent, nous nous efforcerons d'aligner tous les projets dans le but d'obtenir la certification ISO 27001.

Le conseil d'administration a également créé un sous-comité des TI chargé de superviser la sécurité informatique.

Annexe I : Respect des lois et politiques

L'APGL est régie par la *Loi sur le pilotage* et est également assujettie à d'autres lois fédérales. La présente annexe brosse un tableau de son degré de conformité aux différentes lois et directives auxquelles elle est assujettie.

Code canadien du travail

L'APGL appuie entièrement toutes les dispositions du *Code canadien du travail* et accepte toute nouvelle exigence réglementaire susceptible d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Le projet de loi C-86 (*Loi d'exécution du budget* n° 2), qui a reçu la sanction royale en décembre 2018, et le projet de loi C-63 ont introduit de nouvelles exigences réglementaires en matière d'heures de travail. Étant donné que le pilote est le seul responsable de la conduite d'un navire en transit, l'APGL a effectué une analyse détaillée de l'impact de ces nouvelles exigences. Elle a par la suite présenté certaines demandes d'exemption et de modification, notamment à l'exigence du paragraphe 169.2(1) d'accorder une période de repos de huit heures entre les quarts de travail, et à celle du paragraphe 169.1(1) d'accorder une pause de 30 minutes à toutes les cinq heures de travail. Le règlement modifié a été publié le 1^{er} février 2022. La modification demandée à la pause de 30 minutes à toutes les cinq heures de travail a été acceptée. Pour les périodes de repos entre les quarts de travail, les pilotes doivent se voir accorder une période de repos d'au moins huit heures (dont six doivent être consécutives) au cours de chaque période de 24 heures. Dans le cadre de la négociation collective à venir avec les pilotes, l'APGL a veillé à ce que ces exigences soient entièrement respectées.

Loi sur l'accès à l'information

L'APGL estime que l'ouverture et la transparence contribuent à établir une relation de confiance avec ses clients, ses partenaires et tous les autres intervenants. Son objectif est de répondre rapidement et avec transparence à toute demande d'information provenant du public, des médias et de tous ceux qui s'intéressent à ses activités. Jusqu'à présent cette année elle a reçu une demande. Aucune demande d'années antérieures n'est en suspens.

L'APGL respecte les directives du gouvernement fédéral voulant que les réponses aux questions qu'elle a reçues en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* soient affichées sur le site <https://ouvert.canada.ca/fr>. De plus, elle rend compte annuellement au Commissaire à l'information.

Loi sur les conflits d'intérêts

La politique de l'APGL sur les conflits d'intérêts est conforme à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Jusqu'à présent cette année, l'APGL n'a connu aucun problème en matière de conflits d'intérêts.

Loi canadienne sur les droits de la personne

Toutes les politiques de l'APGL respectent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Elle n'a connaissance d'aucune plainte déposée en vertu de cette loi. À la fin de 2023, elle a révisé sa politique sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail ainsi que ses programmes de soutien. Ce travail a été fait pour s'assurer de rester conforme aux exigences en matière de politiques pour lutter contre le harcèlement, la violence et le harcèlement sexuel dans le lieu de travail, conformément *Code canadien du travail* et au récent projet de loi C-65 sur la

sécurité au travail. En 2021, l'APGL a offert une formation sur la prévention du harcèlement et de la violence à son tout personnel et cette formation est obligatoire pour les nouveaux employés.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'APGL est déterminée à attirer, embaucher et retenir des personnes talentueuses qui représentent la diversité de la main-d'œuvre canadienne. Tous ses processus et politiques en matière de recrutement respectent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En 2021, elle a introduit un formulaire d'auto déclaration pour les membres des groupes désignés en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi et encourage les candidats potentiels à s'autodéclarer. Elle n'a connaissance d'aucune plainte déposée en vertu de cette loi.

Loi sur l'équité salariale

Conformément à la *Loi sur l'équité salariale*, l'APGL a réalisé son plan d'équité salariale au troisième trimestre de 2024. Aucune incidence sur la structure de rémunération n'a été relevée.

Le directeur des ressources humaines de l'APGL assume le rôle de champion des langues officielles afin de promouvoir et de surveiller l'utilisation des langues officielles dans toutes les communications internes et publiques. L'utilisation des deux langues est essentielle au siège social de l'APGL à Cornwall, en Ontario, où le personnel doit communiquer avec les employés, les clients et les organismes gouvernementaux en français et en anglais. Conformément à la loi, l'APGL fait rapport annuellement au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor. Jusqu'à présent cette année, l'APGL n'a reçu aucune plainte. Étant donné que le projet de loi C-13 (*Loi modifiant la Loi sur les langues officielles, édictant la Loi sur l'usage du français dans les entreprises privées de compétence fédérale et apportant des modifications connexes à d'autres lois*) a reçu la sanction royale en juin 2023, l'APGL modifiera ses politiques et ses programmes pour tenir compte des modifications apportées à la législation.

Loi sur la protection des renseignements personnels

L'APGL rend compte chaque année au Commissaire à la protection de la vie privée. Jusqu'à présent cette année, elle n'a reçu aucune demande à ce sujet.

Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

La politique sur les voyages et l'accueil de l'APGL est conforme à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du gouvernement, tel que mentionné dans l'opinion du Bureau du vérificateur général du Canada sur les états financiers annuels de l'APGL.

Dans le but de favoriser des pratiques de saine gouvernance, l'APGL a mis en place une directive sur les voyages et l'accueil qui régit le remboursement des dépenses raisonnables de voyage et d'accueil nécessaires lors de voyages d'affaires, conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Bureau du vérificateur général du Canada vérifie chaque année la conformité de l'APGL à cette directive.

Pour assurer la transparence de ses communications avec le public, l'APGL affiche la politique sur son site web [Dépenses de voyages et d'accueil](#). De plus, elle publie volontairement tous les trois mois les dépenses de voyages et d'accueil du président du Conseil, des autres administrateurs, du directeur général et des cadres supérieurs, se conformant ainsi aux obligations de divulgation proactive. Les [rapports trimestriels](#) de l'APGL sont également disponibles sur son site Web. De

plus, elle divulgue le total annuel des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences dans ses rapports annuels, conformément aux exigences de la *Directive du Conseil du Trésor sur les dépenses de voyages, de conférences et d'événements*.

Réformes du régime de retraite

Les employés admissibles de l'APGL sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. L'APGL respecte le ratio de contribution 50/50 exigé en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Accords commerciaux

Bien qu'elle ne soit pas directement concernée, l'APGL appuie tous les accords commerciaux dans le cadre de ses activités d'approvisionnement. Les appels d'offres sont affichés sur le site web Achats et ventes du gouvernement, en indiquant ceux qui répondent aux critères des différents accords commerciaux.

Autres

L'APGL appuie et respecte les lois énumérées ci-dessous.

Commercial

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (L.R.C. (1985) ch. C-44)
- *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985) ch. F-11)

Institutions gouvernementales

- *Loi sur le vérificateur général* (L.R.C. (1985) ch. A-17)
- *Loi sur l'arbitrage commercial* (L.R.C. (1985) ch. C-17 (2^e suppl.))
- *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* (L.C. 2004, ch. 11)
- *Loi sur le lobbying* (L.R.C. (1985) ch. 44 (4^e suppl.))
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (L.C. 2005, ch. 46)

Lois réglementaires

- *Loi sur le pilotage* (L.R.C. (1985) ch. P-14)
- *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985) ch. L-2)
- *Règlement général sur le pilotage* (DORS/2000-132)
- *Loi maritime du Canada* (L.C. 1998, ch. 10)
- *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada* (L.C. 2001, ch. 26)
- *Règlement sur les abordages* (C.R.C., ch. 1416)
- *Règlement sur la zone de services de trafic maritime de l'Est du Canada* (DORS/89-99)
- *Règlement sur les ententes en matière d'intervention environnementale* (DORS/2008-275)
- *Règlement sur la santé et la sécurité en milieu maritime* (DORS/2010-120)
- *Règlement sur le personnel maritime* (DORS/2007-115)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation* (DORS/2005-134)
- *Règlement sur les biens de la voie maritime* (DORS/2003-105)
- *Règlement sur les rapports de sinistres maritimes* (DORS/85-514)
- *Règlement sur la sécurité de la navigation dans les rivières St. Clair et Détroit* (DORS/84-335)
- *Règlement sur le Bureau de la sécurité des transports* (DORS/2014-37)
- *Loi sur les transports au Canada* (L.C. 1996, ch. 10)

Annexe J : Priorités et orientations gouvernementales

L'APGL souscrit et s'associe aux priorités du gouvernement du Canada établies dans la lettre de mandat que le ministre a fait parvenir au président du Conseil. Elle se conforme aussi aux priorités des sociétés d'État qui ont été établies par le gouvernement du Canada.

Ouverture et transparence

L'APGL souscrit entièrement au principe d'ouverture et de transparence, elle est fière d'être entièrement transparente dans toutes ses interactions avec ses intervenants et le public canadien et utilise à cette fin plusieurs outils de communication. Autant que possible, elle s'assure de répondre rapidement aux demandes d'information et aux préoccupations qui lui sont soumises. Elle publie sur son site web tous les plans de passage afin de donner aux clients un aperçu général des voyages, de même que la liste de vérification pour l'échange d'information entre le pilote et le capitaine, et ce afin d'assurer que tous les navires reçoivent un service efficace et uniforme (principalement en partageant les renseignements essentiels à la sécurité pour un voyage dans la région des Grands Lacs).

Appuyer les efforts d'intervention et de rétablissement économiques pour lutter contre la pandémie, reconstruire un Canada meilleur et renforcer la classe moyenne

En qualité de partenaire important dans le commerce maritime, l'APGL aide les entreprises canadiennes à accéder aux marchés étrangers, ce qui favorise la croissance économique et aide les Canadiens de la classe moyenne à avoir accès aux produits étrangers à moindre coût. De 80 % à 85 % des services de pilotage sont liés à l'importation et à l'exportation de marchandises sur les marchés étrangers. L'APGL est déterminée à soutenir les entreprises canadiennes en leur offrant des services de pilotage fiables et souples afin de les aider à chercher de nouvelles possibilités commerciales.

Afin de soutenir la création d'emplois et la croissance économique, et assurer que les entreprises canadiennes ont accès à des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces pour le transport de leurs marchandises vers les marchés, l'APGL entend continuer de collaborer efficacement avec les autres intervenants du secteur maritime de la région des Grands Lacs.

Relations avec les Autochtones et Marche de la réconciliation

L'APGL est déterminée à mieux comprendre et apprécier la culture autochtone. Comme de nombreuses communautés autochtones sont situées le long du fleuve Saint-Laurent et près des Grands Lacs, elle examine attentivement les répercussions de la navigation sur ces communautés. Elle a rencontré les chefs du Conseil mohawk de Kahnawake pour faire la promotion de l'APGL en tant qu'employeur de choix pour leur communauté, connaître leur point de vue et partager leurs préoccupations. Lors de cette rencontre, nous avons discuté de sécurité de la navigation, de préservation de leur culture et de leurs coutumes, de la vie humaine et des biens, et de la protection du milieu marin. Au cours de la période de planification, l'APGL prévoit rencontrer d'autres groupes autochtones afin d'établir des relations respectueuses avec ces communautés.

Lutte contre les changements climatiques

L'APGL exploite et administre des services de pilotage sécuritaires et efficaces visant à assurer que les voies navigables canadiennes sont exemptes de déversements et de dommages à l'environnement. Elle poursuit son travail en collaboration avec le gouvernement, les entrepreneurs et les autres intervenants de l'industrie maritime pour minimiser les effets de la navigation sur les changements climatiques.

Conformément aux initiatives gouvernementales qui se trouvent dans la *Loi canadienne sur la responsabilité en matière de carboneutralité*, l'APGL examinera les exigences en matière d'achats écologiques pour tous ses entrepreneurs, notamment ses fournisseurs de transport terrestre, dans le cadre de ses initiatives d'approvisionnement.

Défense de la justice, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion

L'APGL appuie le mandat du gouvernement du Canada d'assurer que les femmes, les Autochtones, les membres de minorités visibles et les personnes handicapées ne subissent aucune forme de discrimination et sont représentés comme il se doit. Elle est déterminée à développer un milieu de travail inclusif et sans obstacles, dans lequel toutes les personnes ont un accès égal aux possibilités. Ce principe se reflète d'ailleurs dans ses pratiques de recrutement et de sélection, de conditions d'emploi, de formation, de développement de carrière et de gestion du rendement, qui mettent l'accent sur l'équité et valorisent la diversité. En 2022, les membres de l'équipe de direction ont reçu une formation dans les domaines de la diversité sur le lieu de travail ainsi que de la sensibilisation à la culture autochtone. Ces initiatives de formation s'harmonisent avec l'engagement de l'APGL à bâtir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée qui reflète la société canadienne.

Les femmes constituent 57 % du Conseil, 50 % de la direction, 60 % du personnel de bureau et 27 % des répartiteurs. Toutefois, l'APGL doit recruter ses pilotes à partir d'un bassin de candidats qui répondent aux restrictions et qualifications physiques que l'on retrouve dans la *Loi sur le pilotage* et le *Règlement général sur le pilotage*, or le bassin de candidats actuel est constitué principalement d'hommes. Ainsi, les femmes ne constituent que 3 % de l'effectif de pilotes.

D'ici la fin de 2024, tous les employés du siège social auront suivi une formation sur le respect et l'inclusion en milieu de travail.

Engagement envers des pratiques éthiques

L'APGL s'est engagée à soutenir les efforts du Canada pour lutter contre l'esclavage moderne, y compris le travail forcé et le travail des enfants. Conformément aux obligations du Canada en vertu des conventions de l'Organisation internationale du travail (*Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*), l'APGL adopte des pratiques éthiques dans ses opérations et ses processus d'approvisionnement.

Cet engagement est renforcé par la Directive interne sur l'approvisionnement FI-001 de l'APGL, qui assure que l'acquisition de biens et de services est effectuée de manière ouverte, transparente et éthique. La directive exige la prise en compte des impacts environnementaux, sociaux et économiques au sein de la chaîne d'approvisionnement, tout en adhérant au code d'éthique et aux bonnes pratiques commerciales de l'Administration. Elle établit également des lignes

directrices claires pour l'approvisionnement en produits et services qui s'alignent sur les valeurs de l'APGL, notamment le respect des droits de la personne et l'approvisionnement durable.

Lieux de travail et accès sécuritaires

L'APGL a mis en œuvre différentes politiques et pratiques visant à assurer un milieu de travail sain, où les employés peuvent s'attendre à se sentir en sécurité, respectés et reconnus pour leur travail. L'environnement de travail a été conçu de façon à assurer la sécurité physique et émotionnelle afin que les employés ressentent un sentiment d'appartenance et d'un but à atteindre. L'APGL est à mettre en œuvre des plans d'action pour répondre aux préoccupations des employés dans ce domaine. De plus, elle a effectué en 2021 un audit interne de ses processus de santé et de sécurité au travail. Le rapport des auditeurs indépendants a été présenté au Conseil à l'automne 2021 et un plan d'action a été élaboré pour donner suite aux résultats de l'audit. Enfin, l'APGL a établi des programmes de sécurité pour se conformer au *Code canadien du travail* et les a mis en œuvre avant la fin de la saison de navigation 2022.

En 2023, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, l'APGL a publié son plan sur l'accessibilité, qui examine les pratiques, les programmes, les politiques et les services de l'organisation. Dans le but de repérer, d'éliminer et de prévenir les obstacles, le plan définit les mesures que l'APGL prendra pour éliminer les obstacles pour ses employés, ses clients et ses intervenants.

Développement durable et écologisation des activités du gouvernement

L'APGL offre dans la région des Grands Lacs des services de pilotage sécuritaires et exempts de déversements dans l'environnement. Bien que le risque que se produise un incident maritime soit inhérent à chaque geste que posent les employés de l'APGL, la formation des apprentis-pilotes, des pilotes et des titulaires d'un certificat de pilotage est conçue pour assurer que ces employés sont conscients des risques et possèdent l'expérience nécessaire pour les gérer. L'APGL communique régulièrement à tous ses employés l'importance d'adopter une culture de sécurité afin de limiter les risques environnementaux.

L'APGL forme ses pilotes sur simulateur au moins tous les cinq ans. Elle entend maintenir cette pratique, considérant que cela permet aux pilotes de s'entraîner sur divers types de navires, de gérer différentes conditions et d'affronter des problèmes particuliers, comme une réaction lente du gouvernail ou des réponses tardives de l'équipage.

L'APGL étudie les incidents et les tendances aux fins de l'évaluation continue de son programme de formation. Elle participe aussi à différentes initiatives et associations conjointes afin de rester au courant des préoccupations émergentes en matière de sécurité et de pratiques exemplaires. L'organisation participe à la conférence biennale de l'Association internationale des pilotes maritimes, au cours de laquelle elle interagit avec d'autres fournisseurs de services de pilotage du monde entier. Par le biais de discussions sur les normes professionnelles favorisant la sécurité des pilotes, cette conférence encourage à la fois la consultation entre ses membres et l'échange d'informations techniques entre les partenaires de l'industrie et les organismes de réglementation partout dans le monde. Parallèlement, mais au niveau national, l'APGL tire profit de son interaction avec l'Association canadienne des pilotes maritimes.

L'APGL consulte également ses pilotes, l'Association canadienne des pilotes maritimes et le Bureau de la sécurité des transports. Elle s'appuie également sur un protocole formalisé post-incident pour enquêter sur tous les incidents maritimes.

Conformément à la stratégie d'écologisation du gouvernement fédéral, l'APGL est à s'engager sur la voie de la durabilité. Elle a engagé un spécialiste local qui possède une expertise d'aide aux entreprises dans la réduction de leur empreinte carbone. À l'appui de l'objectif fédéral d'atteindre zéro émission nette d'ici 2050, elle développe actuellement son inventaire de gaz à effet de serre. Cet inventaire servira de base de référence pour les initiatives de réduction des émissions conformément à la cible de zéro émission nette du gouvernement. L'APGL a commencé à mesurer ses émissions opérationnelles en délimitant les limites de ses profils de gaz à effet de serre de portée 1, 2 et 3 (pertinence, accessibilité des données et faisabilité du calcul). De plus, dans le contexte du GIFCC, elle fera sa première déclaration en 2024.

Budget 2023

Le budget de 2023 a annoncé des réductions des dépenses à l'échelle du gouvernement, y compris les dépenses de certaines sociétés d'État. Le gouvernement s'est engagé à :

- réduire d'environ 15 % les dépenses discrétionnaires prévues pour 2023-2024 en ce qui a trait aux dépenses de consultation, d'autres services professionnels et de voyages;
- mettre en œuvre progressivement une réduction d'environ 3 % des dépenses admissibles d'ici 2026-27.

Bien que l'Administration ne soit pas directement visée par ces réductions de dépenses, elle s'aligne sur le principe des réductions, qui est de ramener le rythme et l'ampleur de la croissance des dépenses gouvernementales aux valeurs d'avant la pandémie, afin de s'assurer que l'argent des contribuables canadiens est utilisé efficacement et investi conformément à leurs priorités.

Voyages, services de consultation et autres services professionnels

L'APGL gère un large éventail d'opérations, supervisant cinq circonscriptions de pilotage obligatoire dans la région des Grands Lacs et une autre au port de Churchill, au Manitoba. Toutes ces zones sont administrées à partir du siège social situé à Cornwall. Les déplacements sont essentiels pour nouer des liens avec les intervenants, maintenir la surveillance et assurer l'efficacité opérationnelle. Le choix de se rendre dans ces circonscriptions est une option plus viable sur le plan financier que la création de bureaux satellites et le recrutement de personnel additionnel dans ces régions. Cette approche permet à l'APGL de maintenir une administration centralisée et rationalisée tout en supervisant efficacement la vaste étendue de ses opérations.

L'APGL a adopté la technologie virtuelle pour minimiser les déplacements dans la mesure du possible. À l'avenir, elle prévoit explorer davantage comment les réunions virtuelles peuvent être utilisées pour réduire les besoins de voyage.

L'APGL fonctionne avec un personnel administratif de 16 employés permanents. Pour gérer efficacement les projets spéciaux et les besoins à court terme, elle utilise des services de conseillers et des services professionnels de façon stratégique. Cette méthode est plus rentable que l'augmentation de personnel permanent pour des besoins occasionnels. L'APGL ne dispose pas d'un

conseiller juridique interne. Elle a aussi besoin d'une expertise externe dans des domaines tels que la cybersécurité, la négociation de conventions collectives et les audits internes. De plus, son engagement à respecter les directives gouvernementales sur diverses initiatives nécessite parfois l'acquisition de services externes spécialisés. Par conséquent, cela entraîne une certaine variabilité dans les coûts de services professionnels.

Bien que l'APGL soit une société d'État non assujettie aux politiques d'approvisionnement et d'audit interne du Conseil du Trésor, elle a adopté dans sa directive FI-001, *Approvisionnement*, une approche proactive pour détecter et documenter les conflits d'intérêts réels ou apparents dans le processus d'approvisionnement, et ce afin de se conformer à la recommandation du 4 juin 2024 contenue dans le rapport du Bureau du vérificateur général. Cela comprend la conservation dans le dossier d'approvisionnement des résultats du processus et des déclarations de conflit d'intérêts dûment remplies. Cette initiative souligne l'engagement de l'APGL à l'égard de la transparence, de la responsabilisation et de normes élevées en matière de pratiques d'approvisionnement.

Réduction des dépenses admissibles

Les coûts d'exploitation avant la pandémie, excluant l'amortissement, s'élevaient à 41,38 M\$. En rajustant les dépenses de 2019 pour tenir compte de l'inflation (18,26 % selon la Banque du Canada), en dollars de 2023, ces dépenses totaliseraient 48,94 M\$. Le budget pour 2024 est de 49,22 M\$, ce qui constitue une légère augmentation en raison de l'augmentation de l'effectif. Ainsi, le budget de l'APGL demeure conforme aux dépenses d'avant la pandémie et ses dépenses suivent actuellement l'esprit du budget de 2023.

Annexe K : Contexte opérationnel

Circonscriptions

Circonscription de Cornwall

La circonscription de Cornwall comprend les eaux canadiennes du fleuve Saint-Laurent entre l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert et le poste d'embarquement des pilotes près de Saint-Régis dans la province de Québec (l'écluse Snell). Les pilotes œuvrant dans cette circonscription sont membres de la Corporation des pilotes du fleuve et de la Voie maritime du Saint-Laurent. La répartition des pilotes se fait depuis Cornwall.

Circonscription internationale n° 1

La circonscription internationale n° 1 fait 103 milles de long et comprend les eaux du fleuve Saint-Laurent entre l'écluse Snell et Cap Vincent (New York) à l'entrée du lac Ontario, ce qui inclue les écluses Eisenhower et Iroquois. Elle regroupe à la fois des pilotes canadiens et américains. Les pilotes canadiens sont membres de la *Corporation of Upper St. Lawrence Pilots*.

Un protocole d'entente entre l'APGL et la Garde côtière des États-Unis concernant le pilotage sur les Grands Lacs impose que les pilotes canadiens assument 10 affectations sur 17, soit 58,82 % des affectations dans cette circonscription. Chaque pays y assure la répartition de ses pilotes.

Circonscription du lac Ontario

Le lac Ontario est également desservi par des pilotes canadiens et américains. Les pilotes canadiens sont membres de la *Pilots' Corporation, Lake Ontario and Harbours* et doivent desservir explicitement le lac Ontario et ses ports.

Conformément au protocole d'entente, les affectations de pilotage sur le lac Ontario sont réparties de façon égale entre les pilotes canadiens et les pilotes américains. Chaque pays y assure la répartition de ses pilotes.

Circonscription internationale n°2 (y compris le canal Welland)

Cette circonscription comprend le canal Welland, le lac Érié et les eaux canadiennes reliant le lac Érié au lac Huron. Les pilotes canadiens qui y travaillent sont membres de la *Corporation of Professional Great Lakes Pilots* et sont autorisés à desservir l'ensemble de la circonscription.

Le protocole d'entente impose que les pilotes soient affectés tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

Endroit	Répartition
Canal Welland	Pilotes canadiens seulement
Port Colborne – Détroit	Les pilotes canadiens assument 50 % des transits
Détroit – Port Huron	Trois navires sur huit sont desservis par des pilotes canadiens

De plus, des pilotes canadiens sont affectés à tous les navires à destination ou en provenance des ports canadiens dans la circonscription.

Circonscription internationale n° 3

La circonscription internationale n° 3 comprend les eaux canadiennes de la rivière St. Mary's reliant les lacs Huron et Supérieur, ainsi que les lacs Huron, Michigan et Supérieur. Les pilotes de l'APGL dans cette circonscription sont tous membres de la même corporation que les pilotes de la circonscription n° 2. Les navires qui partent de Port Huron pour se rendre aux ports des lacs Michigan ou Huron ne remplacent pas leur pilote. Quant aux navires à destination des ports du lac Supérieur, ils remplacent leur pilote à Detour, d'où un pilote de circonscription les dirige dans la rivière St. Mary's jusqu'à Gros Cap. Un pilote de lac y prend ensuite la relève, pilotant le navire jusqu'à sa destination finale.

Le protocole d'entente ne précise pas le partage des affectations entre les pilotes canadiens et américains mais il prévoit que les services de pilotage canadiens doivent recevoir 18,9% des redevances perçues dans la circonscription au cours de la saison. Les États-Unis y assurent toutes les fonctions d'administration et de répartition.

Port de Churchill

Le Port de Churchill, au Manitoba, est du ressort de l'APGL et n'est accessible que quelques mois par année. Dans ce port, l'activité de pilotage normale comprend trois manœuvres : piloter le navire dans le port, faire demi-tour, et piloter le navire hors du port.

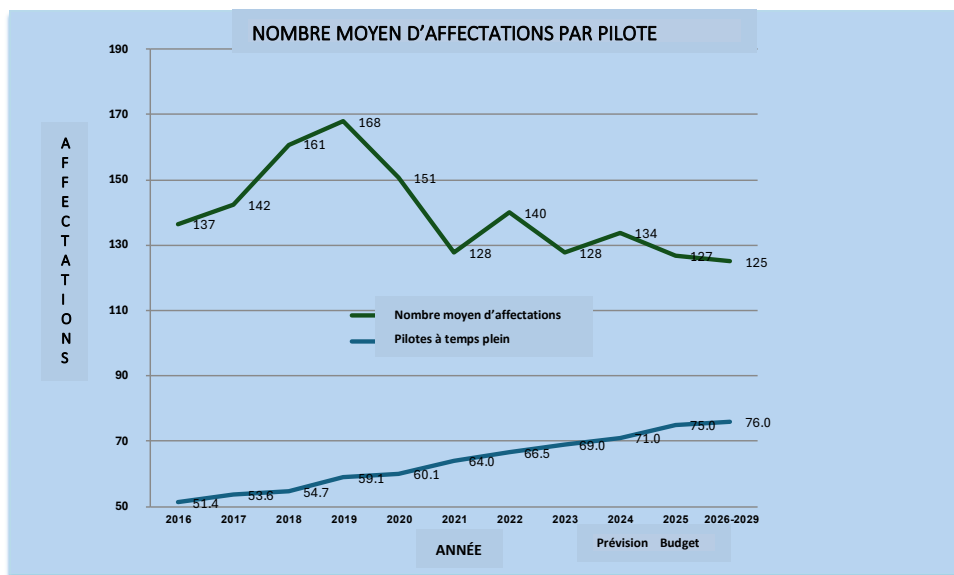
Les pilotes de l'APGL brevetés pour la circonscription du lac Ontario sont autorisés à effectuer toutes les fonctions de pilotage dans le port de Churchill, selon les besoins.

Capacité de pilotage

L'APGL prévoit 9 500 affectations en 2024, soit une augmentation de 7,7 % par rapport à 2023. Cette tendance est conforme à l'augmentation de 6 % des affectations observée depuis le début de l'année jusqu'en juillet.

Au cours de la période de planification, l'APGL prévoit 9 500 affectations par année. La capacité de prévoir avec précision le volume de trafic est cruciale puisque l'APGL joue un rôle important dans le transport des marchandises dans la région des Grands Lacs. Étant donné les difficultés déjà mentionnées à prévoir au-delà d'un an, la meilleure estimation que l'on puisse faire pour les années restantes de la période de planification est de prévoir un nombre d'affectations semblable à celui de 2024.

L'APGL doit s'assurer que le nombre moyen d'affectations par pilote demeure raisonnable, sinon il y a risque de fatigue et de préoccupations de sécurité, de même qu'une augmentation des retards dus au manque de pilotes. Afin de maintenir le nombre approprié de pilotes pour répondre à la demande et améliorer l'efficacité, l'objectif actuel est fixé à 115-120 affectations par pilote (voir la figure ci-après pour comparer avec les années précédentes). L'atteinte de cet objectif devrait atténuer les préoccupations de sécurité, réduire les retards et abaisser les coûts de pilotage, d'autant plus que cela fait diminuer la fréquence des affectations en temps supplémentaire.



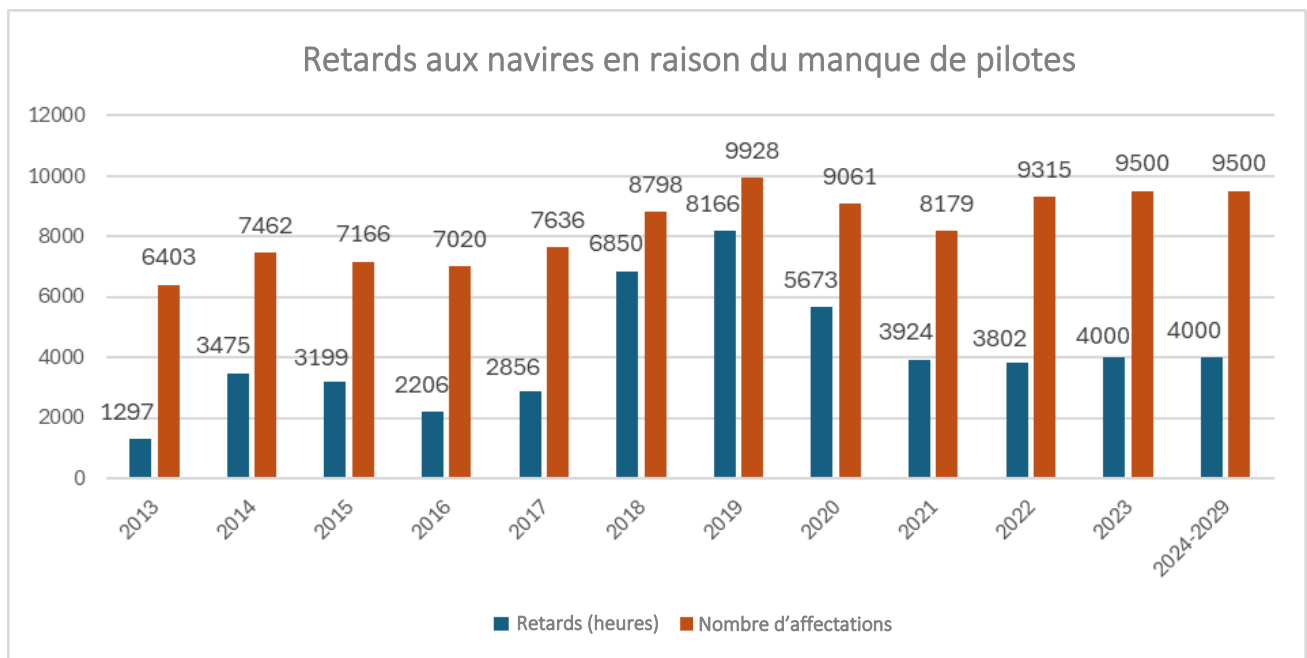
Comme l'illustre le graphique, l'APGL prévoit que le nombre de pilotes équivalent temps plein augmentera tout au long de la période de planification et entraînera une diminution du nombre d'affectations par pilote, ce qui correspond à la cible.

L'APGL catégorise les retards dans la Voie maritime du Saint-Laurent comme découlant de l'un ou l'autre des facteurs suivants :

- défaillance d'une infrastructure de la Voie maritime
- problème environnemental (lié au climat)
- problème de navire
- manque de pilotes

Les trois premières catégories ne sont pas sous le contrôle de l'APGL et ce ne sont pas non plus sa responsabilité. Il convient également de noter que l'APGL ne collecte pas l'information sur les retards causés par l'association de pilotage des États-Unis.

Les heures de retard sont enregistrées par l'APGL à partir du moment où elles commencent à s'accumuler. Le tableau suivant montre que les heures de retard des navires en raison du manque de pilotes ont augmenté depuis 2013. C'est le nombre total de pilotes disponibles qui a la plus grande incidence sur les heures de retard aux navires.



L'APGL prévoit une réduction du nombre de retards causés par un manque de pilotes en 2024. De plus, l'organisation s'est fixé un objectif de 4 000 heures de retard (ou moins) pour 2025. Avec un bassin de pilotes qui devrait s'accroître tout au long de la période de planification, l'APGL vise à réduire constamment le nombre d'heures de retard résultant d'un manque de pilotes.

Formation des pilotes

Formation annuelle

L'APGL exige de ses pilotes qu'ils suivent une formation sur simulateur tous les cinq ans. Cette formation est présentement dispensée par le Centre de simulation et d'expertise maritime à Québec. Pendant la période de planification, en moyenne 20 pilotes ou apprentis-pilotes prendront part chaque année à cette formation d'une semaine. On s'attend à ce que cela coûte environ 0,4 M\$ par année, y compris les salaires et les frais de déplacement des pilotes.

L'APGL offre également chaque année une formation sur les Unités portables d'aide au pilotage et, s'il y a lieu, d'autres formations pour répondre à des besoins particuliers.

Formation des apprentis-pilotes

L'APGL continue d'investir dans la formation d'apprentis-pilotes. Cette formation comprend l'étude théorique, la pratique à bord de navires et le simulateur. Les coûts qui y sont associés comprennent les salaires et les avantages sociaux, les frais de déplacement, le mentorat et l'évaluation. Le coût total de formation d'un apprenti s'élève à environ 35 000 \$ par mois, ce qui comprend le salaire et les avantages sociaux. Selon la circonscription et son expérience de navigation dans la région des Grands Lacs, le temps de formation d'un apprenti varie comme suit :

Circonscription	Durée de la formation
Circonscription de Cornwall	12 à 18 mois
Circonscription internationale n° 1	6 à 12 mois
Circonscription du lac Ontario	6 à 12 mois
Circonscription internationale n° 2	6 à 18 mois
Circonscription internationale n° 3	6 à 12 mois
Port de Churchill	1 mois (un pilote du lac Ontario)

Relations avec les intervenants

L'APGL est une société d'État qui jouit d'un quasi-monopole en ce qui a trait au pilotage dans ses circonscriptions. Il est donc important que le Conseil et la direction établissent un dialogue avec les organismes intervenants afin d'assurer que les enjeux importants sont identifiés et gérés efficacement.

Les trois principaux intervenants sont le gouvernement, l'industrie maritime et les pilotes. Le gouvernement comprend bon nombre d'intervenants, dont le ministère des Transports et ses fonctionnaires, la Garde côtière canadienne, le Bureau de la sécurité des transports, l'Office des transports du Canada, et des organismes centraux. L'industrie maritime, qui couvre tous les intérêts du transport maritime, est représentée par la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime. Les intérêts des pilotes sont sous la responsabilité des quatre corporations de pilotes, représentées par la Guilde de la marine marchande du Canada et par l'Association des pilotes maritimes du Canada.

Les clients de l'APGL, représentés en grande partie par la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime, doivent être consultés et doivent soutenir les décisions de l'APGL car ils peuvent demander une révision par l'Office des transports du Canada si une question n'est pas réglée à leur satisfaction. Nous préférons les ententes aux solutions législatives lorsque cela est possible puisque les ententes ne font que des gagnants. L'APGL doit gérer les attentes potentiellement différentes des différents intervenants. Il n'est pas toujours facile d'établir un équilibre tout en respectant ses objectifs.

En plus des trois principaux intervenants, d'autres parties sont intéressées par la sécurité, l'efficacité et l'efficience du pilotage sur les Grands Lacs. Ces parties comprennent, sans en exclure d'autres :

- La Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (Canada);
- La *St. Lawrence Seaway Development Corporation* (É.-U.);
- Le Conseil international du lac Ontario et du fleuve Saint-Laurent;
- Les associations de pilotage des États-Unis;
 - Les administrations portuaires canadiennes dans la région des Grands Lacs;
- Les havres et ports dans la région des Grands Lacs;
- Les groupes environnementalistes;
- Les plaisanciers;
 - Les simples citoyens qui résident dans la région dont l'APGL est chargée.

L'APGL entend continuer d'adopter une approche proactive dans ses consultations avec les principaux intervenants et les autres parties intéressées. Elle leur donne toujours l'occasion de présenter leurs commentaires sur sa planification et ses activités. Il est essentiel que les différends avec les intervenants, notamment les pilotes, soient résolus. Toutefois, l'APGL n'acceptera jamais de mettre en péril la sécurité des navires ou de l'environnement pour éviter un différend avec un tiers.

Au cours d'une année donnée, l'APGL rencontre officiellement la Fédération maritime du Canada et la Chambre de commerce maritime pour discuter des sujets d'actualité, des préoccupations communes et des propositions de modifications des redevances de pilotage. On discute également des questions opérationnelles tout au long de la saison de navigation. En préparation de l'ouverture et de la fermeture d'une saison, ces intervenants sont consultés et informés à propos des différents facteurs pouvant avoir des incidences sur les services de pilotage.

En 2023, l'APGL a mené un sondage sur la satisfaction de la clientèle pour évaluer à quel point l'organisation répond à leurs attentes et déterminer s'il y a eu amélioration depuis le dernier sondage en 2020. Elle a analysé les résultats et travaille sur des plans d'action pour combler les lacunes et mieux servir ses clients.

Pour ce qui est de l'interaction avec les pilotes, l'APGL tient une réunion en personne avec les présidents des corporations au début de chaque saison de navigation. De plus, pour améliorer la diffusion de l'information et discuter en temps opportun des préoccupations des pilotes, des réunions ont lieu à l'occasion tout au long de l'année. La communication avec les représentants syndicaux s'échelonne sur toute la saison de navigation pour discuter des règles de travail et d'autres questions de relations de travail.

Dans le cadre de son engagement à offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces L'APGL est en communication constante avec la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, la *St. Lawrence Seaway Development Corporation*, la Garde côtière américaine, les associations de pilotage américaines et Transports Canada. L'APGL a largement contribué à élaborer des stratégies visant à réduire les retards aux navires au début et à la fin des saisons de navigation.

L'APGL rencontre les autorités de différents ports et havres canadiens et américains durant l'année pour discuter des services de pilotage. De plus, elle rencontre régulièrement les trois autres Administrations de pilotage canadiennes pour discuter des sujets communs et échanger sur les meilleures pratiques.

Annexe L : Nombre de pilotes

Ensemble des circonscriptions						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Prévision	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Pilotes						
Début de l'année	66,0	69,0	75,0	76,0	76,0	76,0
Brevets délivrés	3,0	8,0	7,0	5,0	5,0	5,0
Retraites / congédiements / transferts	0,0	(2,0)	(6,0)	(5,0)	(5,0)	(5,0)
Fin de l'année (requis)	69,0	75,0	76,0	76,0	76,0	76,0
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Prévision	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Apprentis-pilotes						
Début de l'année	5,0	9,0	7,0	5,0	5,0	5,0
Embauches / transferts	7,0	6,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Brevetés / congédiés	(3,0)	(8,0)	(7,0)	(5,0)	(5,0)	(5,0)
Fin de l'année (requis)	9,0	7,0	5,0	5,0	5,0	5,0
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Prévision	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan
Pilotes contractuels	2,5	2,5	2	2,5	2,5	2,5
Fin de l'année (requis)	2,5	2,5	2	2,5	2,5	2,5

Sigles utilisés dans le présent document

AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada
APGL	Administration de pilotage des Grands Lacs
CPG	Certificat de placement garanti
DF	Directeur des finances
DG	Directeur général
ESG	Environnementale, sociale et de gouvernance
GIFCC	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques
GRE	Gestion du risque d'entreprise
TI	Technologie de l'information